

## Demographischer Wandel in der Arbeitswelt: Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung

Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendius, Hans Gerhard

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Monographie / monograph

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
SSG Sozialwissenschaften, USB Köln

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Buck, H., Kistler, E., & Mendius, H. G. (2002). *Demographischer Wandel in der Arbeitswelt: Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung*. (Demographie und Erwerbsarbeit). Stuttgart: Fraunhofer IRB Verl.. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-236182>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Hartmut Buck,  
Ernst Kistler,  
Hans Gerhard Mendius

# Demographischer Wandel in der Arbeitswelt

Chancen für eine  
innovative Arbeitsgestaltung



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung  
Hartmut Buck, Ernst Kistler, Hans Gerhard Mendius

Stuttgart, 2002  
ISBN 3-8167-6099-6

Das dieser Veröffentlichung zugrundeliegende Vorhaben „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wird mit Mitteln der Bundesministerin für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen: 01HH9901/0 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

**Hartmut Buck,  
Ernst Kistler,  
Hans Gerhard Mendius**

# **Demographischer Wandel in der Arbeitswelt**

**Chancen für eine  
innovative Arbeitsgestaltung**

**Broschürenreihe:  
Demographie und Erwerbsarbeit**



# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	5
Vorwort	7
1 Einführung	8
1.1 Zielsetzungen der Broschüre	8
1.2 Ein Wegweiser durch den Band	9
1.3 Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Worum geht es?	10
2 Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?	16
2.1 Entwicklungen und Prognosen	16
2.2 Bisherige Bewältigungsstrategien	24
3 Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit	36
3.1 Betriebliche Perspektiven	36
3.2 Demographischer Wandel und Handwerk	39
3.3 Zunehmende öffentliche Diskussion	47
4 Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit	49
4.1 Betriebliche Altersstrukturen	49
4.2 Zusammenarbeit zwischen Älteren und Jüngeren und generationenübergreifender Wissenstransfer	58
4.3 Innovationsfähigkeit nicht altersgebunden, aber umfeldbedingt	61
5 Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik	66
5.1 Herausforderungen für eine zukunftsfähige Arbeits- und Personalarbeit	66
5.2 Alternsgerechte Arbeitsgestaltung	69
5.3 Altersgemischte Gruppen und Teams	72
5.4 Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen	75
5.5 Gestaltung der Erwerbsbiographie	78
5.6 Gesundheit und Leistungsfähigkeit	83
6 Arbeitsmarktpolitik und neue Tätigkeitsfelder für Ältere	88
6.1 Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen	88
6.2 Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit – mehr als eine bessere Nutzung der „stillen Reserve“	95
6.3 Die alternde Erwerbsbevölkerung – auch neue Beschäftigungsfelder sind erforderlich	99
7 Schlussfolgerungen	106
Literatur	113
Kurzdarstellung der Teilprojekte	119



# Vorwort

*Veronika Pahl*

*Abteilungsleiterin: Allgemeine Bildung; Berufliche Bildung  
im Bundesministerium für Bildung und Forschung*

Noch ist es in den Unternehmen gängige Personalpolitik, dass Erwerbstätige ab 50 Jahren auf den Ruhestand vorbereitet werden. Nach einer IAB-Studie beschäftigen nur rund die Hälfte aller Betriebe Arbeitnehmer/innen über 50 Jahre. Personalmanagement, Betriebsräte und oft die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen selbst befürworten das vorzeitige Ausscheiden aus den Betrieben, auch um jüngeren ArbeitnehmerInnen eine Chance zu bieten. Dabei haben die Arbeitsmarktexperten bereits heute überzeugende demographische Daten zur Hand, die zeigen, dass Unternehmen mit solchen jugendzentrierten Personalkonzepten in demographische Fallen laufen: Der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen wird von heute 23 % auf 33 % im Jahr 2015 wachsen.

Auf der betrieblichen Ebene fehlt nach Meinung aller Experten weitgehend das Problembewusstsein für diesen schleichenden demographischen Strukturwandel und seine betrieblichen Auswirkungen. Sensibilisierung und Beratung für die Notwendigkeit des präventiven Handelns sind erforderlich.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) fördert vor diesem Hintergrund das Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ ([www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)). Erste Lösungsansätze, wie sich Unternehmen auf den altersstrukturellen Wandel frühzeitig einstellen, werden mit der vorliegenden Broschüre „Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung“ vorgestellt.

Die kompakte Beschreibung der zentralen Ergebnisse ist nach thematischen Schwerpunkten gegliedert:

- Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Arbeitswelt
- Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit
- Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik
- Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

Bei diesen für die Betriebe besonders relevanten Inhalten bleibt diese Veröffentlichung aber nicht stehen. Zusätzlich werden Wechselwirkungen mit dem gesellschaftlichen Umfeld thematisiert. Strategien von Unternehmen oder Arbeitnehmervertretungen wie zum Beispiel eine jugendorientierte Einstellungs- und Personalpolitik können auf der gesellschaftlichen Ebene durchaus ambivalente Konsequenzen haben, etwa geringere Arbeitsmarktchancen älterer Arbeitsloser und eine zu geringe Beschäftigungsquote Älterer. Diese Veröffentlichung soll somit nicht nur informieren und auf Probleme des demographischen Wandels hinweisen, sie soll auch zum Handeln auffordern.



# 1 Einführung

## 1.1 Zielsetzungen der Broschüre

Der demographische Wandel wird sich – darüber besteht mittlerweile weitestgehende Einigkeit – massiv auf alle Bereiche unserer Gesellschaft auswirken. Das gilt nicht zuletzt auch für die Arbeitswelt. Es dringt allmählich in das Bewusstsein der Öffentlichkeit, dass die Belegschaften nicht immer jünger werden können, wenn die Gesellschaft immer älter wird. Es stellt sich die Frage, ob Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft auch mit einem steigenden Anteil Älterer erhalten und ausgebaut werden können.

Die Broschüre „Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung“ wurde im Rahmen des Transferprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ erarbeitet. Dieses Projekt konzentriert sich auf die Frage, wie Arbeitnehmer, Unternehmen und Verbände den Zusammenhang zwischen Alters- und Innovationsprozess wahrnehmen, gestalten und bewältigen können.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat nach einer Forschungsphase (vgl. Rothkirch 2000; Pack u. a. 2000; Wolff u. a. 2001) Ende 1999 das Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ auf den Weg gebracht. Ziel des Vorhabens ist es, zur Bewusstseinsbildung beizutragen und die gemeinsam von Wissenschaft, Unternehmen und überbetrieblichen Institutionen erarbeiteten Ergebnisse zur Bewältigung des demographischen Wandels in praktikable Lösungsstrategien umzusetzen<sup>1</sup>.

Die vorgelegte Broschüre erscheint unmittelbar nach Abschluss der 14 Einzelvorhaben des Transfervverbundes (vgl. Buck, Schletz 2001; Projektverbund 2002). Sie beschreibt die Chancen und Probleme des demographischen Wandels für die Arbeitswelt. Ziel ist es, die wichtigsten Ergebnisse von Forschungs- und Transferphase zusammenzufassen und der Öffentlichkeit vorzustellen. Das heißt, den Hauptzielgruppen, nämlich Unternehmen und Erwerbspersonen, Verbänden, Arbeitsverwaltungen, regionalen und kommunalen Wirtschaftsförderern, Sozialversicherungsträgern und der Politik soll ein Wegweiser durch die inhaltliche Komplexität und Vielschichtigkeit des Themas geboten werden. Die kompakte zusammenfassende Beschreibung der zentralen Ergebnisse nutzt die Materialien und Lösungskonzepte der im Anhang aufgelisteten Teilprojekte. Eine Übersicht der Themenschwerpunkte gibt das anschließende Kapitel 1.2.

---

<sup>1</sup> Diese in Pilotprojekten entstandenen Handlungsansätze werden zukünftig im Rahmen der vom BMBF geförderten Demographie-Initiative von 150 Unternehmen erprobt und umgesetzt. Unterstützt werden die Betriebe durch die Branchenverbände VDMA, ZVEI und ZV-SHK (siehe auch [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)).

## 1.2 Ein Wegweiser durch den Band

Zur einfachen Orientierung werden im Folgenden knapp die jeweiligen Hauptinhalte der Kapitel beschrieben.

**Kapitel 2** schildert die **Grundlinien der demographischen Entwicklung** und deren zentrale Folgen für den Arbeitsmarkt. Dargestellt werden die bisherigen Strategien im Umgang mit diesen Schwierigkeiten, ihre wenig nachhaltigen Ergebnisse und einige der wichtigsten Probleme, die sich auf anderen Politikfeldern daraus ergeben. Es werden zentrale Prognosen der künftigen Arbeitsmarktentwicklung diskutiert und Handlungserfordernisse im Bereich Arbeitsmarkt und Arbeitswelt thematisiert.

**Kapitel 3** belegt die zunehmende Aufmerksamkeit und Sensibilisierung, welche bezüglich der Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Erwerbsarbeit in **Wirtschaft und Öffentlichkeit** in letzter Zeit festzustellen sind. Die betriebliche Einschätzung und Problemsicht bezüglich alternder Belegschaften wird auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels und exemplarisch für den Handwerksbereich beschrieben. Weiterhin werden zentrale Positionen im Umfeld des Bündnisses für Arbeit skizziert.

**Unternehmen** stehen im demographischen Umbruch vor der Herausforderung Altersstrukturen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, ihre **betriebliche Innovationsfähigkeit** zu erhalten.

**Kapitel 4** thematisiert die Veränderung betrieblicher Altersstrukturen und daraus resultierende Anforderungen an die Zusammenarbeit der Generationen und an den innerbetrieblichen Wissenstransfer. Darüber hinaus werden wichtige Ansatzpunkte zum Erhalt der betrieblichen Innovationsfähigkeit diskutiert.

Im **Kapitel 5 „Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik“** werden in einem ersten Schritt die Herausforderungen des demographischen Wandels für eine zukunftsfähige Arbeitspolitik und Personalarbeit dargestellt. Danach werden Beispiele und Vorgehensweisen für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und für altersgemischte Gruppen und Teams vorgestellt. Im Anschluss folgen Anregungen für **Betriebe wie auch Arbeitnehmer** für eine generationenübergreifende Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen, für die Gestaltung von Laufbahn und Erwerbsbiographie sowie zum Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Der demographische Wandel verschärft die Notwendigkeit, die Humanressourcen zu entwickeln und bestraft einen verschwenderischen Umgang mit diesen.

**Kapitel 6** widmet sich der **Arbeitsmarktpolitik** für Arbeitnehmer in späteren Phasen des Erwerbslebens und der Schaffung **neuer Tätigkeitsfelder für Ältere**. Gesondert wird auf die Erwerbsneigung und -tätigkeit von Frauen eingegangen.

Die Broschüre schließt in **Kapitel 7** mit einer Darstellung der wichtigsten **Schlussfolgerungen** und offenen Fragen, welche in Zukunft beantwortet werden müssen.

Im **Anhang** sind die am Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ beteiligten Institutionen und Ansprechpartner mit ihren Themenstellungen und den verfügbaren Hauptergebnissen aufgeführt.

### 1.3 Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Worum geht es?

Schlagwörter wie demographischer Wandel, Geburteneinbruch, alternde Gesellschaft, Gefährdung der Renten usw. sind in den letzten Jahren auch in der öffentlichen Diskussion in der Bundesrepublik stärker in den Vordergrund gerückt. Diese Veränderungen demographischer Indikatoren bahnen sich teilweise erst an, sind teilweise aber auch bereits weit gediehen, werden aber gleichwohl noch häufig unterschätzt. Neben übereinstimmenden Einschätzungen über die erhebliche Tragweite der Veränderungen gibt es vor dem Hintergrund der Verschiebungen bei wichtigen Determinanten der Bevölkerungsentwicklung auch bereits mehr oder weniger heftige politische Auseinandersetzungen über deren Konsequenzen.

Charakteristisch für die Debatte ist, dass keineswegs alle, die mit den genannten Schlagwörtern sowie ähnlichen Stichworten hantieren, darunter jeweils dasselbe verstehen – bis zu einem gewissen Grade erklären diese Unklarheiten vermutlich sogar die Kontroversen. Nicht immer ist eindeutig erkennbar, was letztlich gemeint ist, wenn über den demographischen Strukturbruch und seine brisanten Konsequenzen räsoniert wird. Nun sind begriffliche Unschärfen und sich daraus ergebende Missverständnisse zwar im öffentlichen wie im wissenschaftlichen Diskurs keineswegs ungewöhnlich – manchmal wirken sie möglicherweise sogar belebend. Problematisch aber ist es, wenn aus nicht ausreichend offengelegten Ausgangsannahmen weitreichende sozial-, wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Konsequenzen auf verschiedenen Ebenen abgeleitet werden, oder gar der Eindruck vermittelt wird, dass diese sich aus „Sachzwängen“ der Entwicklung ergäben und daher keiner weiteren Diskussion mehr bedürften.

Die vorgelegte Broschüre stellt sich vor diesem Hintergrund für den wichtigen Teilbereich „Demographischer Wandel und Arbeitswelt“ die Aufgabe, Informationen zu liefern, die eine bessere Einschätzung des Gesamtprozesses und der ihn bestimmenden Faktoren ermöglichen. Anhand von praktizierten und praktikablen Beispielen soll vor allem aufgezeigt werden, dass das ansteigende Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung keineswegs mit einem Erlahmen der wirtschaftlichen Dynamik, mit eingeschränkter Innovationsfähigkeit, mit Verknappung an qualifizierten Arbeitskräften oder wachsender Arbeitslosigkeit verbunden sein muss, wenn nur rechtzeitig und in angemessenem Umfang die erforderlichen Schritte eingeleitet werden. Zu verdeutlichen, welche Ansatzpunkte es hierzu auf der Ebene der übergreifenden Arbeitsmarktpolitik, vor allem aber bei der Beschäftigungspolitik der Unternehmen gibt und herauszuarbeiten, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit solche in Beispielfällen bereits erfolgreich umgesetzten Initiativen in der nötigen Breite rasch wirksam gemacht werden können, steht daher im Zentrum der Hauptkapitel dieses Bandes.

Die Einflussfaktoren, die für den „demographischen Wandel“ eine Rolle spielen, sind zahlreich und auch für sich betrachtet oft komplex. Darüber hinaus sind sie teilweise in einem Geflecht

von schwer durchdringbaren Wechselwirkungen verwoben. An dieser Stelle geht es nur darum, zentrale Begriffsklärungen und Abgrenzungen vorzunehmen und grundlegende Zusammenhänge zu beschreiben, um so eine Einordnung der danach vorgestellten Befunde zu erleichtern (vgl. dazu ausführlicher z. B. Blien, Meyer 2000).

Festzuhalten ist zunächst, dass nicht der gesamte Themenkreis der Bevölkerungsprobleme und der damit verbundenen vielfältigen, weitreichenden und teilweise dramatischen Implikationen einbezogen werden kann<sup>2</sup>. Unmittelbarer Gegenstand ist vielmehr nur ein – wenn auch zweifellos wichtiger – Teil der Gesamtthematik, nämlich das, was man unter dem Titel „Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland“ subsumieren kann. So lautet auch der Titel des 1994 vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft aufgelegten Forschungsschwerpunkts.

Wie alle „sozialen Sachverhalte“ lassen sich auch die Veränderungen in der Altersstruktur der Bevölkerung keineswegs losgelöst von den aktuellen politischen Auseinandersetzungen diskutieren. Die dazu geführte aktuelle Debatte reflektiert vielmehr in vielfältiger Weise gesellschaftliche Interessenlagen (vgl. Kap. 3.3) und damit zusammenhängende Konflikte.

In letzter Zeit erlangen Probleme, die mit der Alterszusammensetzung zusammenhängen, zunehmend Aufmerksamkeit. Das ist zweifellos zu begrüßen; eine solche „Thematisierung und Sensibilisierung“ zählte auch zu den wichtigen Aufgaben des Transferprojektes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“. Mit der stärkeren Thematisierung einher gehen aber auch vielfältige – unbewusste oder gezielte, teils offensichtliche, teils nur bei genauem Hinsehen erkennbare – Versuche, das Thema für die Durchsetzung von Partialinteressen zu funktionalisieren, welche für sich betrachtet jeweils durchaus legitim sind. Derartige „Huckepack-“ oder „Trittbrettfahrer-Strategien“ sind selbstverständlich nicht nur auf diesen Gegenstandsbereich begrenzt. Hier greifen sie Platz, wenn etwa unter der Parole, vermeintlichen Erfordernissen des demographischen Umbruchs Rechnung tragen zu müssen, aus anderen Zusammenhängen längst bekannte Forderungen vorgetragen werden. Zu nennen wären jene nach weitgehender Abschaffung von Bestandsschutzregelungen beim Arbeitsverhältnis, nach der umfassenden Öffnung des Arbeitsmarktes für Immigranten oder nach der Senkung der Zumutbarkeitsschwellen für Arbeitslose. Angesichts der umfassenden Herausforderungen, die sich mit dem „demographischen Wandel“ verbinden und die unsere Gesellschaft zweifellos über einen langen Zeitraum beschäftigen werden, scheint es aber gerade in einem relativ frühen Stadium der gesellschaftlichen Debatte wichtig, darauf hinzuwirken, in der Sache wenig hilfreiche Polarisierungen und vorschnelle Verfestigungen von Positionen zu vermeiden. Der vorgelegte Band versucht, durch Klärung wichtiger Grundzusammenhänge und das Auf-

---

2 Ausgespart bleibt z. B. die nach wie vor überaus brisante und konfliktgeladene Thematik der wachsenden Weltbevölkerung, der daraus resultierenden Probleme der Sicherung auch nur des physischen Überlebens, ihres Altersaufbaus und des damit zusammenhängenden Wanderungsdrucks sowie der bedrohlichen ökologischen Implikationen dieser Entwicklung. Zahlreiche einschlägige aktuelle Arbeiten zur Gesamtthematik finden sich u. a. in den verschiedenen Veröffentlichungen des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung ([www.bib-demographie.de](http://www.bib-demographie.de)), im UN-Ageing-Report 2001 und auf nationaler Ebene bei der Enquete-Kommission Demographischer Wandel (Deutscher Bundestag 1994, 1998).

zeigen erfolgreicher Lösungsmuster, dazu einen Beitrag zu leisten und damit eine Basis für die dringend notwendigen, gemeinsamen gruppenübergreifenden Aktivitäten zu schaffen. Hierzu gehören neben den Tarifparteien vor allem auch „Intermediäre“ und öffentliche bzw. staatliche Institutionen.

Um zu einer zumindest vorläufigen Einschätzung darüber zu gelangen, was als adäquate Reaktion auf demographische Veränderungen gelten kann, bzw. was sich jedenfalls plausibel damit begründen lässt, ist es zunächst erforderlich, eine operationale Abgrenzung des Themas „Demographischer Wandel und Arbeitswelt“ vorzunehmen.

### **Der demographische Wandel in der Arbeitswelt**

Da es „nur“ um den Bereich der Arbeitswelt und insbesondere um den Arbeitsmarkt gehen soll, könnte man zu dem Schluss kommen, dass nur die Erwerbsfähigen in die Betrachtung einzubeziehen wären<sup>3</sup>. Richtig ist, dass die Auswirkungen für die Erwerbsbevölkerung im Zentrum stehen. Um diese Folgen adäquat einschätzen zu können, muss man sich aber auch darüber im klaren sein, dass die gesamte Bevölkerung – also auch der Teil, der sich vor oder nach der Erwerbsphase befindet – in den Blick genommen werden muss: Jüngere vor der Erwerbsphase insofern, als sie in mittelfristiger Perspektive (15 Jahre) das Reservoir an potenziellen künftigen Erwerbspersonen bilden, Ältere nach der Erwerbsphase nicht nur, weil sie weiter aus dem Erwerbssystem alimentiert werden, sondern auch, weil das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben prinzipiell revidiert werden kann<sup>4</sup>. Will man den Prognosezeitraum weiter fassen, müssen auch Überlegungen zur zahlenmäßigen Entwicklung der bis dato noch nicht Geborenen angestellt werden.

Fragt man nach den Faktoren, die für die demographische Entwicklung im Zusammenhang mit der Arbeitswelt eine Rolle spielen, so sind auf der nationalen Ebene zu nennen:

- Geburtenquoten
- Zeitpunkt der Geburten
- Familienbildung und Haushaltszusammensetzung
- Jahrgangsverteilung der Gesamtbevölkerung und der Erwerbsbevölkerung
- Erwerbs- und Beschäftigungsquoten verschiedener Personengruppen

---

3 Üblich ist noch immer eine Definition, die zum erwerbsfähigen Alter ausschließlich die 15- bis 64-Jährigen rechnet, obwohl kaum noch jemand mit 15 die Erwerbsarbeit aufnimmt (selbst beim Eintritt in die Ausbildung im Dualen System ist man meist älter) und auf der anderen Seite, trotz hoher Quote der vor dem 65. Jahr Ausscheidenden (s. u.), auch eine nennenswerte Zahl weit länger einer Erwerbsarbeit nachgeht.

4 Auch wenn ursprünglich als endgültiges Ausscheiden konzipiert, ist – insbesondere nach einer vorzeitigen – grundsätzlich aber auch nach einer „regulären“ Verrentung, eine Rückkehr ins Erwerbssystem möglich. Neuerdings wird dies von einigen politischen Akteuren – neben der Mobilisierung von ausdrücklich nur vorübergehend Ausgeschiedenen (vor allem Frauen in der Familienphase) – als Instrument, um einem vorhergesagten Arbeitskräftemangel begegnen zu können, sogar nachhaltig gefordert.

- Definition der Erwerbsbevölkerung (derzeit und seit langem unverändert vom 15. bis zum 64. Lebensjahr)
- normales und vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsprozess (Mortalität, Erwerbsunfähigkeit, Vorzeitpensionierung, Arbeitslosigkeit, Altersteilzeit)

Hinzu kommen noch die Auswirkungen von grenzüberschreitender, dauerhafter oder vorübergehender Migration in beide Richtungen (Ein- bzw. Auswanderung).

Die Entwicklung der sogenannten „Lebenserwartung“, die aus dem von verstorbenen Alterskohorten erreichten Lebensalter abgeleitet wird, spielt dagegen für das Erwerbspersonenpotenzial nur in dem Maße eine Rolle, in dem Arbeitskräfte vor Erreichen des Rentenalters versterben. Dieser Effekt war noch um 1900 sehr ausgeprägt, mittlerweile ist er aber nicht mehr von größerer Bedeutung<sup>5</sup>. Für die Lage der Sozialversicherungskassen ist die Entwicklung des gegenwärtig erreichten bzw. zukünftig erwarteten Lebensalters dagegen von eminenter Bedeutung: unmittelbar für die Rentenversicherung, mittelbar auch für die Krankenversicherer wegen der in höherem Alter stark ansteigenden Kosten der medizinischen Versorgung. Daraus ergeben sich wiederum durchaus spürbare Konsequenzen für den Bereich der Erwerbsarbeit. Der vielfach diskutierte Anstieg der „Rentnerquote“ kann über die damit einhergehende Belastung der aktiven Beitragszahler dazu führen, dass wegen der damit verbundenen Kosten weniger Arbeitsplätze als rentabel angesehen und auf dem Arbeitsmarkt angeboten werden. Der genannte Effekt kann aber auch die Folge haben, dass es potenzielle Erwerbstätige aus den gleichen Gründen vorziehen, nicht auf dem Arbeitsmarkt (oder jedenfalls nicht auf dem legalen) aufzutreten.

Unter der Annahme einer von externen Einflüssen freien Entwicklung der Erwerbsbevölkerung scheint die Analyse von demographischem Wandel und Arbeitswelt noch vergleichsweise gut handhabbar. Das ändert sich aber sofort, wenn Wanderungsbewegungen in den Untersuchungsbereich hinein und aus ihm heraus stattfinden, was offenkundig der Fall ist. Im Unterschied zu anderen Faktoren, bei denen sich Änderungen erst nach langem Vorlauf auswirken<sup>6</sup>, und zu Maßnahmen der Beeinflussung von Erwerbsquoten oder der Regelung vorzeitigen Ausscheidens<sup>7</sup>, lassen sich über Wanderungsbewegungen – wie auch die Erfahrung der letzten Jahrzehnte zeigt – Effekte rascher und in erheblichem Umfang erzielen.

Wenn im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung von Wanderungsbewegungen und deren Effekten die Rede ist, geht es in der Regel um grenzüberschreitende Migration – so auch in der aktuellen Debatte in der Bundesrepublik über die Erleichterung der Zuwanderung bestimmter Arbeitskräftegruppen und über die sogenannte „Osterweiterung“ der Europäi-

---

5 Wenn die Tendenz zu wachsendem erreichten Lebensalter allerdings zu einer Erhöhung der Altersgrenzen bzw. auch zu einer entsprechenden Neudefinition der Erwerbsbevölkerung führen würde, könnte sie sich allerdings auch wieder verstärkt auf das Erwerbspotenzial auswirken.

6 Bei einer Änderung der Geburtenquote beträgt der Vorlauf bis zum Wirksamwerden in der Erwerbsbevölkerung mindestens 15 Jahre.

7 Diese Maßnahmen greifen eher mittelfristig. Ihre Potenziale sind von der Besetzung bzw. der „Aus-schöpfung“ der in Betracht kommenden Gruppen begrenzt.

schen Union. Wenn man die Auswirkungen solcher Wanderungen auf die Bevölkerungsstruktur der Bundesrepublik insgesamt als „demographischen Wandel“ verstehen will, ist dies analog auch bei jeder anderen kleineren Untersuchungseinheit grundsätzlich sinnvoll<sup>8</sup>. Das gilt z. B. für die Auswirkung der Binnenwanderung zwischen Bundesländern, wie sie ausgeprägt in der Nachkriegszeit auch innerhalb von Westdeutschland stattgefunden hat und wie sie seit dem Beitritt der neuen Länder in ganz massiver Weise und mit einer sehr eindeutigen Ost-West-Richtung zu verzeichnen ist. Das gilt aber auch – je nach betrachtetem Teilarbeitsmarkt – für kleinere Gebiete, also z. B. für Wanderungsbewegungen innerhalb von Bundesländern oder noch kleineren regionalen Einheiten<sup>9</sup>.

Außerordentlich wichtig ist weiterhin, darauf hinzuweisen, dass sich die möglichen Effekte demographischer Verschiebungen auf der jeweiligen „Makroebene“ zwar durchaus nachvollziehbar beschreiben lassen. Für einzelne Unternehmen sind aber die tatsächlichen Ursachen i. d. R. überhaupt nicht mehr erkennbar. Ob beispielsweise die Nichtbesetzbarkeit von Stellen, für die Arbeitskräfte eines bestimmten Qualifikationstyps benötigt werden, Ausdruck eines demographischen Umbruchs oder nur Ergebnis einer besonderen lokalen Arbeitsmarktkonstellation oder einer spezifischen Position des Unternehmens auf seinem Rekrutierungsfeld ist, lässt sich kaum entscheiden. Wenn z. B. der Kfz-Meister in München oder Stuttgart, der partout keine qualifizierten und motivierten Auszubildenden findet, vom heraufziehenden demographischen Wandel hört, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass er hierin die Gründe für sein Rekrutierungsproblem sieht und nicht in Eigenheiten eines lokalen Arbeitsmarktes. Es handelt sich hierbei um eine spezielle Auszubildenden-Knappheit, die nichts mit bevölkerungspolitischen Verwerfungen zu tun hat, sondern mit einer regionalen wirtschaftsstrukturellen Ausnahmesituation, da es, wie später gezeigt wird, derzeit zumindest noch keine generelle Verknappung des Nachwuchses gibt. Wenn derartige punktuelle Wahrnehmungen verallgemeinert werden, besteht immer die Gefahr unangemessener Reaktionen. Beispielsweise wenn anstelle der möglichen und sinnvollen Verbesserung der eigenen Position auf dem Lehrstellenmarkt – oder der Bemühung um Arbeitskräftegruppen mit hohen Beschäftigungsreserven (Ältere, Frauen, in Deutschland wohnende Ausländer) oder der Gewinnung von Auszubildenden aus Regionen mit Lehrstellenmangel usw. – sofort die pauschale Forderung nach „Green-Cards“ sogar auch für Lehrlinge erhoben wird.

---

8 So ließe sich etwa die „Landflucht“ im 19. Jahrhundert für die betroffenen Regionen als ausgeprägter demographischer Wandel interpretieren.

9 Ein wesentlicher Unterschied besteht freilich darin, dass bei Wanderungen innerhalb von politischen Einheiten sowohl die Konsequenzen der Zu- wie die der Abwanderung grundsätzlich vom gleichen sozialen System getragen werden müssen. Das legt es nahe, eine Abwägung zwischen dem erreichten Nutzen und den aufzuwendenden Kosten anzustellen. Handelt es sich aber – wie es zumindest bei der Zuwanderung nach Deutschland von außerhalb des EU-Raums der Fall ist – bei den abgebenden Einheiten um politische Systeme, die von den annehmenden getrennt und auch nicht durch kollektive Lastenausgleichsformen verbunden sind, so wächst die Gefahr, dass es zu Wanderungen kommt, die sich zwar möglicherweise aus Sicht einer beteiligten Seite als attraktiv darstellen, in einer umfassenden Gesamtbetrachtung aber u. U. als überaus problematisch zu bewerten sind.

Nicht jede Form von Fachkräftemangel hat also etwas mit demographischen Umbrüchen zu tun, demographische Verschiebungen können sich aber verschärfend oder dämpfend auswirken. Umgekehrt gilt daher aber auch, dass alle funktionierenden Instrumente, wie solche zur Bewältigung lokaler oder regionaler Strukturdiskrepanzen, grundsätzlich auch einen Beitrag zur Bewältigung demographischer Verschiebungen leisten können.

Wenn im Folgenden von den Effekten des demographischen Wandels für die Arbeitswelt gesprochen wird, dann geht es also um das „konzertierte“ Wirken der genannten Faktoren: vor allem um die Folgen verringerter Geburtenraten, um Veränderungen des Erwerbspersonenpotenzials und der tatsächlichen und möglichen Erwerbsquoten einzelner Arbeitskräftegruppen, um vorzeitiges Ausscheiden aus dem Erwerbsleben und nicht zuletzt um die Auswirkung von Binnenmigration (Ost, West) und Zuwanderung aus verschiedenen gesellschaftlichen Systemen (EU-Raum oder zum Beispiel Indien).



## 2 Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

### 2.1 Entwicklungen und Prognosen

#### Zahlenmäßige Entwicklung der Gesamtbevölkerung

Die Bevölkerung Deutschlands ist von 1950 bis zur Jahrhundertwende von gut 68 Mio. – früheres Bundesgebiet und neue Länder zusammen gerechnet – auf rund 82 Mio. Einwohner gewachsen. Die Bevölkerung ist in diesem halben Jahrhundert jedoch nicht nur größer geworden, sondern auch deutlich gealtert. Dabei ist sowohl das Durchschnittsalter gestiegen, als auch der absolute und relative Anteil der älteren Jahrgangsgruppen.

Im Gefolge eines „demographischen Strukturbruchs“ Ende des 18., Anfang des 19. Jahrhunderts war die zusammengefasste Geburtsziffer (Durchschnittliche Kinderzahl je Frau) rund halbiert worden. Nach einer ausgeprägten Erholung dieses Wertes Mitte der 50er bis Ende der 60er Jahre des letzten Jahrhunderts („Baby-Boom“) ist seither ein zweiter, anhaltender Geburtenrückgang zu verzeichnen, der in ein gesamtdeutsch stabil niedriges Geburtenniveau mit einem nochmaligen dramatischen Rückgang in den neuen Ländern 1990 mündete. Seit den frühen 70er Jahren verzeichnet Deutschland einen Überschuss der Gestorbenenanzahl über die Geborenenanzahl; das Bevölkerungswachstum resultiert nur noch aus einem positiven Wanderungssaldo.

Weniger Geburten und eine „Doppelte Alterung“ – ein höherer Anteil der Menschen erreicht ein hohes Alter und von diesen werden immer mehr immer älter – führten dazu, dass das Durchschnittsalter der gesamtdeutschen Bevölkerung zwischen 1960 und 2000 um rund fünf Jahre gestiegen ist. Die Zahl der unter 14-Jährigen ist z. B. um rund 2,5 Mio. Personen gesunken, die der über 65-Jährigen hat um rund 5 Mio. zugenommen (vgl. Rössel, Schäfer, Wahse 1999, S. 16 ff.).

#### Das Arbeitskräfteangebot

Von den 14 Mio. Bevölkerungswachstum entfallen – alterungs- und wanderungsbedingt – alleine rund 9 Mio. auf die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 64 Jahren; von 1980 bis 2020 kann man von einer absolut und relativ außergewöhnlich hohen Zahl an Personen im erwerbsfähigen Alter – d. h. vereinfacht einem großen Arbeitskräfteangebot – in Deutschland sprechen. Damit ist allerdings – darauf ist schon an dieser Stelle hinzuweisen – noch nichts über die Zahl der tatsächlich Beschäftigten (oder der Arbeitslosen) gesagt, die sich erst aus dem Zusammenspiel von Arbeitskräfteangebot und Arbeitsnachfrage (d. h. den zur Verfügung stehenden Arbeitsplätzen) ergibt. Innerhalb der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter haben sich die Anteile der einzelnen Altersgruppen ebenfalls erheblich verschoben, mit dem Ergebnis eines gestiegenen Durchschnittsalters. Diese Veränderungen erfolgen jedoch nicht linear, da sehr unterschiedlich stark besetzte Jahrgangskohorten – die schwach besetzten Kriegsjahrgänge, die vielen Baby-Boomer – durch die Altersgruppen „hindurch altern“ (vgl. Abbildung 1).

Der Prozess der Alterung der Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren wird bei einer höchstwahrscheinlich in absehbarer Zeit abnehmenden Gesamteinwohnerzahl auch in Zukunft

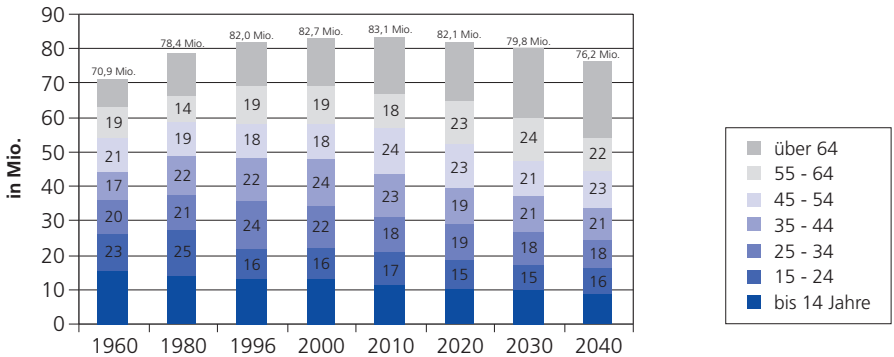


Abb. 1: Bevölkerung nach Altersgruppen in Deutschland 1960–2040 in Millionen und Anteile der Altersgruppen an den 15- bis 64-Jährigen.

Anteile der Personen in den Altersgruppen in Prozent aller 15- bis 64-Jährigen.  
(Quelle: Rössel, Schaefer, Wahse 1999, S. 25 ff.)

anhalten – er wird sich sogar deutlich beschleunigen. Unbenommen aller Prognoseunsicherheiten kommen alle vorliegenden Szenarien, so auch die 9. koordinierte Bevölkerungsvorausschätzung des Statistischen Bundesamtes zum Ergebnis, dass nach 2010 der Anteil der über 50-Jährigen an der Bevölkerung im Erwerbsalter deutlich weiter steigen, derjenige der 20- bis 30-Jährigen weiter leicht abnehmen wird (vgl. Abbildung 2). Deutschland ist mit dieser Alterung der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter jedoch nicht allein. Auch die anderen Länder der EU werden ähnliche Veränderungen erleben (vgl. Coomans 2001).

Der genaue Zeitpunkt, ab wann auch die Bevölkerung zwischen 15 und 64 Jahren kleiner wird, lässt sich allerdings nicht alleine aus der natürlichen Bevölkerungsentwicklung ableiten. Dazu sind auch Annahmen über Umfang und Zusammensetzung der Wanderungsbewegungen erforderlich. Wichtig ist dabei festzuhalten, dass durch Zuwanderung die Alterung entgegen verbreiteten Erwartungen langfristig nicht abgewendet werden kann (vgl. Unabhängige Kommission „Zuwanderung“ 2001, S. 67 ff.).

In der gegenwärtigen Diskussion über Möglichkeiten zur Erhöhung des Arbeitskräfteangebots stehen insbesondere zwei Strategien im Zentrum. Zum einen geht es um die Erleichterung der Zuwanderung von Arbeitskräften in die Bundesrepublik, zum anderen um die Steigerung der Erwerbsquote der hiesigen Erwerbsbevölkerung. Welcher der beiden Ansätze dabei mit Vorrang verfolgt werden sollte, ist Gegenstand heftiger politischer Auseinandersetzungen. Im Folgenden wird daher versucht, die wichtigsten „Pro- und Contra-Argumente“ darzustellen und einer kritischen Würdigung zu unterziehen.

Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

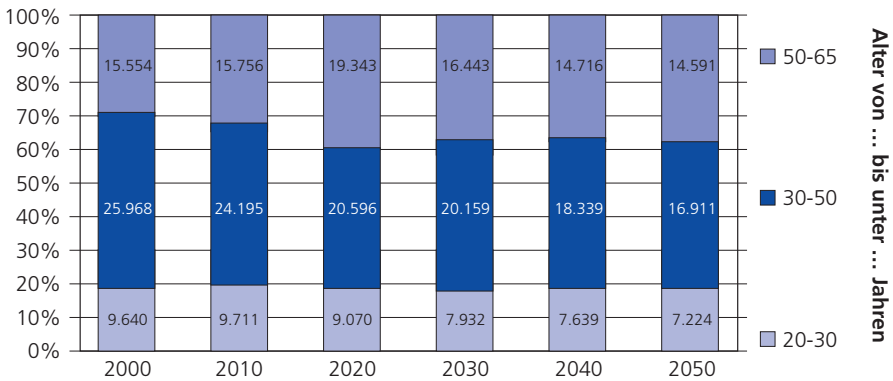


Abb. 2: Struktur der Bevölkerung im Alter 20–64 Jahre in Deutschland. Variante 2 der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung; langfristige jährliche Nettozuwanderung 200.000.  
(Quelle: Statistisches Bundesamt 2000, S. 17)

Zuwanderung

In der öffentlichen Diskussion der letzten Jahre wurde häufig eine Verknüpfung der Debatte um den vielfach unterstellten nicht gedeckten Fachkräftebedarf mit der Auseinandersetzung um die Einwanderung von Arbeitskräften<sup>10</sup> vorgenommen – charakteristisch ist der aktuelle Diskurs über das „Zuwanderungsgesetz“. Für die Vergangenheit, Gegenwart und absehbare Zukunft kann aber davon ausgegangen werden, dass sich aus der Entwicklung des Fachkräftebedarfs keineswegs plausibel eine Notwendigkeit massiver Zuwanderung von Arbeitskräften aus dem Ausland ableiten lässt.

Die trotz anhaltender Massenarbeitslosigkeit immer wieder auftretenden Klagen über Fachkräftemangel haben mit dem demographischen Wandel zunächst nichts zu tun.

- Sie sind erstens vielmehr Ausdruck prozyklischer Verhaltensweisen in der (Aus-)Bildungsnachfrage und eines in den letzten beiden Jahrzehnten lange äußerst restriktiven (Aus-)Bildungsangebots. Die Folgen für die Ausstattung unserer Gesellschaft mit Humanressourcen sind bedenklich und werden sich durch den demographischen Wandel mit den künftig stark zurückgehenden Nachwuchsjahrgängen noch verstärken (vgl. z. B.: Klemm 2001; OECD 2001).

10 Die Debatte über Zuwanderung aus humanitären Gründen ist davon völlig zu trennen.

- Zweitens muss zwar das Faktum ernst genommen werden, dass z. B. in Bundesländern wie Baden-Württemberg oder Rheinland-Pfalz der Anteil der – aus welchen unterschiedlichen Gründen auch immer – von den Unternehmen als nicht zu besetzend bezeichneten Stellen an der Gesamtbeschäftigung bei knapp über 2 % liegt. In den Ländern Berlin und Sachsen beträgt dieser Anteil dagegen nur 1 %. Bundesweit weist das IAB-Betriebspanel für die wirtschaftlich relativ günstige Phase des ersten Halbjahres 2000 579.000 unbesetzbare Stellen, davon 115.000 für Un- und Angelernte aus (vgl. Schaefer, Wahse 2001). Die Gesamtzahl der registrierten Arbeitslosen lag demgegenüber im Jahresdurchschnitt 2000 bei 3,89 Millionen. Dabei muss man sich aber darüber im klaren sein, dass es genauso, wie es zweifellos einen „Bodensatz“ an Arbeitslosigkeit<sup>11</sup> gibt, der auch bei Vollbeschäftigung bzw. übergroßer Arbeitskraftnachfrage nicht verschwindet, es auch stets einen Mindestbestand an nicht besetzbaren Stellen geben muss. Beide Zahlen lassen sich nicht exakt oder ein für alle Mal bestimmen, es spricht aber viel dafür, dass wir bei der Arbeitslosigkeit derzeit sehr viel weiter von diesem Mindestwert entfernt sind als bei den nicht besetzbaren Stellen<sup>12</sup>.
- Drittens ist darauf zu verweisen, dass (vgl. Abschnitt 1.3) Zuwanderung nicht kostenfrei ist: Dies schon gar nicht in den Herkunftsländern, denen Humanressourcen entzogen werden, aber auch nicht für die Zielländer, soweit sie sich nicht auf eine reine, zeitlich begrenzte Arbeitsmigration beschränken. Dass die Vorstellung einer „Migration zum Nulltarif“ sowohl inhuman als auch unreal ist, hat bereits die Vergangenheit gezeigt. Die Kosten der Integration von Arbeitsmigranten dürfen jedenfalls nicht erneut den Zuwanderern selbst (Ausgliederung aus den bisherigen Lebenszusammenhängen, mangelhafte oder fehlende Integration im Zielland usw.) und der Allgemeinheit/dem Staat angelastet werden. Eine entsprechende Kostenbeteiligung der einstellenden Betriebe erscheint unverzichtbar, da auch in diesem Fall ein Auseinanderfallen von betrieblichem Nutzen und Verlagerung der Integrationskosten auf die Allgemeinheit zwar betriebswirtschaftlich rational sein kann, aber auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene zu Fehlsteuerungen und Ineffizienzen führt<sup>13</sup>. Insoweit ist auch eindeutig der Unabhängigen Kommission „Zuwanderung“ (2001, S. 52) zuzustimmen: „Zuwanderung kann nicht die vorrangige Aufgabe ersetzen, die Innovationsfähigkeit alternder Belegschaften zu erhalten“.

### **Stärkere Nutzung des heimischen Erwerbspersonenpotenzials**

Die Zahl und Struktur der auf dem Arbeitsmarkt auftretenden Personen, das Arbeitskräfteangebot, hängt darüber hinaus von einer Verhaltenskomponente ab – nicht alle 15- bis 64-Jährigen zählen zum Arbeitskräfteangebot (nicht Arbeitsfähige; Personen in Frühverrentung; im

---

11 Es handelt sich hierbei vor allem um Such-Arbeitslosigkeit.

12 Die Zahl der nicht besetzbaren Stellen gegen Null zu drücken, wäre zweifellos nur möglich, wenn es nicht nur ein Überangebot an entsprechend qualifizierten Arbeitskräften geben würde, sondern zugleich einen ausgeprägten Druck, auch Arbeitsplätze zu akzeptieren, die nicht den üblichen Standards bei Entlohnung und Arbeitsbedingungen entsprechen und möglicherweise zugleich auch unzumutbare Mobilitätsanforderungen stellen.

13 Eine Zahlungsbereitschaft der einstellenden Betriebe könnte auch die Ernsthaftigkeit von Klagen über fehlende Fachkräfte nachhaltig unterstreichen.

Bildungssystem befindliche; Personen die durch familiäre oder andere Verpflichtungen dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen). Vergleiche mit den anderen EU-Ländern deuten darauf hin, dass eine Steigerung der gruppenspezifischen Erwerbsquoten in Größenordnungen, die ins Gewicht fallen, nur bei den Frauen und Jüngeren und spezifisch bei Älteren realistisch ist (vgl. Coomans 2001; Sing 2002; Rubery, Smith 1999). Soll eine steigende Erwerbsbeteiligung Jüngerer erreicht werden, kann das aber zu einer geringeren Bildungsbeteiligung führen und konfliktiert dann potenziell mit dem Ziel einer qualitativen Verbesserung des Humankapitalstocks in der Bevölkerung.

Alle Arbeitsmarktprognosen gehen im Einklang mit Resultaten von Repräsentativbefragungen und wissenschaftlichen Untersuchungen davon aus, dass die Frauenerwerbsquote (in Westdeutschland im Jahr 2000 bei 62 %) weiter steigen wird (vgl. Kap. 6.2). Dies und vor allem eine Erhöhung der Erwerbsquote der Älteren entspricht auch der politischen Beschlusslage. So hat der Europäische Rat 2000 in Lissabon eine Gesamtbeschäftigungsquote (Anteil der tatsächlich Beschäftigten an den Personen im erwerbsfähigen Alter) von 70 Prozent bis 2010 (Frauen: 60 %) als Zielmarke gesetzt. Der Europäische Rat von Stockholm hat dann im Jahr 2001 für 2010 mit Blick auf die 55- bis 64-Jährigen eine Beschäftigungsquote von 50 Prozent als Ziel fixiert. Demgemäß wird die Bundesrepublik im Gefolge des gemeinsamen Beschäftigungsberichts auch aufgefordert, den Anteil von Erwerbstätigen in der Altersgruppe zwischen 55 und 64 Jahren (derzeit ungefähr 37,8 %) u. a. durch eine wirkungsvolle Politik des lebensbegleitenden Lernens zu verbessern und „Hindernisse und negative Faktoren, die einer Erwerbsbeteiligung aller Bevölkerungsgruppen, insbesondere älterer Arbeitnehmer, möglicherweise entgegenstehen“ zu beseitigen (Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L22/30 vom 21.01.2001). Dabei weisen die entsprechenden EU-Dokumente, ähnlich wie diejenigen der OECD (2000, S. 25 ff.) zu Recht darauf hin, dass es nicht nur um Maßnahmen geht, die Ältere betreffen, sondern um alle Altersgruppen, damit die Erwerbs- und Beschäftigungsfähigkeit für alle Gruppen später auch bis zur Regelaltersgrenze ermöglicht wird.

Die verschiedenen arbeitsangebotsseitigen Einflussfaktoren zusammen genommen, geht die große Mehrheit der vorliegenden einschlägigen Studien davon aus, dass das Erwerbspersonenpotenzial realistischerweise (d. h. z. B. mit einer Nettozuwanderung in einer Größenordnung wie in der Vergangenheit) kaum vor dem Jahr 2015, eher erst ab 2020 spürbar unter das heutige Niveau zu sinken beginnen wird. Die von interessierter Seite gelegentlich vorgebrachten Vorstellungen einer früher bzw. unmittelbar bevorstehenden Verknappung des Arbeitskräfteangebots bzw. gar eines schon heute festzustellenden Mangels an Arbeitskräften auf breiter Front lassen sich jedenfalls mit den absehbaren demographischen Entwicklungen ebenso wenig solide begründen, wie das immer noch, oft sogar in Gestalt unerschütterlicher Gewissheit vorgebrachte Wunschenken, der demographische Wandel würde auf absehbare Frist das Problem der Massenarbeitslosigkeit in Deutschland praktisch automatisch lösen.

Diese Feststellung ist jedoch in mehrfacher Hinsicht zu differenzieren:

- Obwohl es nicht so schnell zu einer Schrumpfung des Arbeitskräfteangebots kommen wird, ist gleichwohl mit einer deutlichen Alterung des Erwerbspersonenpotenzials zu rechnen. Abbildung 3 macht dies anhand einer einfachen Bestandsaufnahme der Altersstruktur der

Bevölkerung in Deutschland – ganz jenseits aller Prognoseannahmen und -unsicherheiten – deutlich.

Mittlerweile sind die recht stark besetzten „Vorkriegsjahrgänge“ ziemlich vollständig über die faktische durchschnittliche Ruhestandsgrenze hinaus gealtert. Es folgen einige schwach besetzte Kohorten aus den letzten Kriegs- und den unmittelbaren Nachkriegsjahren. Dem Zusammenspiel dieser beiden Gruppen – die einen verlassen das Erwerbspersonenpotenzial, die (wenigen) anderen überschreiten gerade das 55. Lebensjahr – ist ein Gutteil des demographischen Entlastungseffekts auf dem Arbeitsmarkt vor allem der über 55-Jährigen in den letzten Jahren zu verdanken.

Für die nächsten zwei Jahrzehnte werden die „Baby-Boomer“, die geburtenstarken Jahrgänge der heute ca. 30- bis 50-Jährigen zwangsläufig in die Gruppe der „Älteren“ hinein altern. Dieser „Berg“ links der Mitte von Abbildung 3 stellt aber ein erheblich größeres Volumen Arbeitssuchender dar als die Vorkriegsjahrgänge, die in den letzten Jahren nur unter großen Problemen bzw. nur zum Teil im Beschäftigungssystem integriert bleiben konnten. Bei den unter ca. 25-Jährigen zeigt Abbildung 3, dass, abgesehen von einigen „Echoeffekten“, die Jahrgangsstärken relativ konstant bleiben, bis hin zu den unter 10-Jährigen, wo vor allem der Geburtenrückgang in den neuen Ländern nach dem Zusammenbruch der DDR in einem erneuten Rückgang zu Buche schlägt.

- Damit ist eine zweite nötige Differenzierung angesprochen, die hier nur sehr kurz exemplarisch wiedergegeben werden kann. Zwar werden alle Regionen in Deutschland altern, dies jedoch uneinheitlich und mit sehr unterschiedlichen Folgen für die Größe des Erwerbspersonenpotenzials. So prognostiziert die Europäische Kommission (2001a) für den Zeitraum

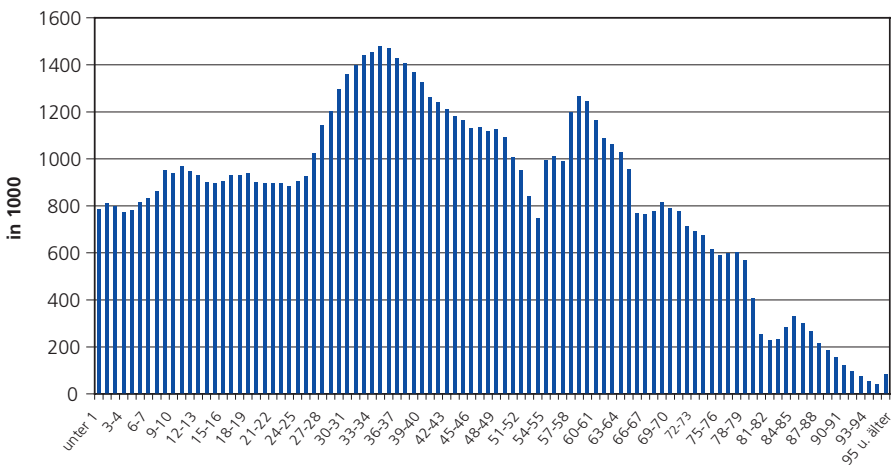


Abb. 3: Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland zur Jahrhundertwende (31.12.1999).  
Quelle: INIFES (nach Statistisches Bundesamt 2001, S. 60)

2000–2010 einen Zuwachs der Erwerbsbevölkerung in Deutschland von 4,6 Prozent (EU-Durchschnitt: 4,3 %) in der mittleren Prognosevariante. Die Werte für die deutschen Regionen schwanken dabei aber zwischen +12,6 Prozent für Lüneburg und –3,4 Prozent in Mecklenburg-Vorpommern. Für den Zeitraum 2010 bis 2025 wird dann ein anschließendes Absinken um –6,6 Prozent in Deutschland bzw. –4,4 Prozent im EU-Durchschnitt vorhergesagt. Am stärksten wird der Rückgang danach in diesem Zeitraum erneut in Mecklenburg-Vorpommern sein (–21,0 %), während für Detmold sogar dann noch ein weiteres Anwachsen (+1,2 %) prognostiziert wird.<sup>14</sup>

Die regionspezifisch unterschiedlichen Auswirkungen der demographischen Veränderungen zeigen sich jedoch nicht nur auf einer relativ langen Frist. So bedeutet der in Abbildung 3 aufscheinende Geburtenrückgang in den neuen Ländern z. B. praktisch nichts anderes als eine in Kürze total andere Situation am ostdeutschen Ausbildungsstellenmarkt. Herrscht dort gegenwärtig noch ein großer Überschuss an Bewerbern, der nur durch viele überbetriebliche Ausbildungsplätze und Wanderung in die alten Länder abgemildert werden kann, so wird in den neuen Ländern bereits in wenigen Jahren nur noch rund die Hälfte an Bewerbern um einen Ausbildungsplatz zur Verfügung stehen.

Die skizzierten regionalen Spezifika bedeuten, dass – obwohl es auf absehbare Zeit zu keinem Arbeitskräftemangel auf breiter Front kommt – auf Teilarbeitsmärkten sehr wohl eine verstärkte Nichtübereinstimmung von Arbeitskräftenachfrage und -angebot (sog. Mismatches) zu erwarten ist: Regionale, berufsbezogene und qualifikatorische Diskrepanzen werden zunehmen. Die in letzter Zeit zu hörende Argumentation, ein kommender flächendeckender Arbeitskräftemangel zeige sich schon heute in vielen Berufen und Branchen, ist damit aber nicht zu begründen. Dass in der repräsentativen Befragung von fast 14.000 Betrieben im IAB-Betriebspanel von Unternehmen rund 580 Tsd. nicht zu besetzende Stellen im ersten Halbjahr 2000, davon 65 Tsd. für Arbeitskräfte mit (Fach-)Hochschulabschluss, angegeben wurden, verweist zweifellos auf ein ernstzunehmendes Problem (vgl. Schäfer, Wahse 2001, S. 45 ff.). Zu berücksichtigen ist aber, dass es auch dabei massive regionale und branchenbezogene Unterschiede gibt. Die Größenordnungen rechtfertigen es außerdem eher, von einem Fachkräftebedarf statt von einem Fachkräftemangel zu sprechen, wie es auch die Bundesanstalt für Arbeit tut: Die übertriebenen Klagen mancher Verbände und Branchen verdecken die tatsächlichen Probleme, die nicht zuletzt auch damit zusammenhängen, dass es weder in ausreichendem Umfang gelingt, die Arbeitskräfte zu den Arbeitsstellen, noch die Arbeitsplätze zu den Arbeitslosen zu bringen (vgl. Europäische Kommission 2001a).

---

14 Altern wird das Erwerbspersonenpotenzial aber überall. Laut Berechnungen des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung hat sich z. B. im letzten Jahrzehnt das Durchschnittsalter der Bevölkerung Sachsen-Anhalts dahingehend verändert, dass das Land, das zum 31.12.1989 noch die fünftjüngste Bevölkerung (Altersdurchschnitt: 36,2 Jahre) in der gesamten Republik aufwies, zum 31.12.1998 auf Rangplatz 12 zurückfiel. Bis 2050 errechnet sich für Sachsen-Anhalt (bei einem Altersdurchschnitt von dann 50,0 Jahren) ebenfalls Rangplatz 12. Der Freistaat Bayern etwa hatte dagegen 1989 mit 37,6 Jahren im Schnitt Rangplatz 8 inne und Ende 1998 eine der republikweit jüngsten Bevölkerungen (Rangplatz 3); bis 2050 wird für Bayern – vor Brandenburg, Hamburg und Hessen – aber eine der im Durchschnitt (50,6 Jahre) ältesten Bevölkerungen vorhergesagt (vgl. Roloff 2000, S. 8, 190).

## **Arbeitsnachfrage und Arbeitsmarktbilanz**

Trotz der zu erwartenden regionalen, qualifikatorischen oder berufsfachlichen Diskrepanzen ist festzuhalten, dass die skizzierten Prognosen des Arbeitsangebotes alleine keine Aussagen über die Arbeitsmarktbilanz der Zukunft erlauben, weil sie – bewusst oder unbewusst – stets nur die eine Seite der Medaille, nämlich die Angebotsseite des Arbeitsmarktes betrachten. Immerhin findet die Debatte um eine „Demographische Falle“ mit dem Schreckgespenst eines bevorstehenden Arbeitskräftemangels auf breiter Front in einer Zeit statt, in der andere Diskurse um ein Ende der (Erwerbs-)Arbeitsgesellschaft kreisen und in der, abgesehen von einer kurzen konjunkturell bedingten Erholung in 1999 und 2000, ein langfristiges, langsames Absinken des geleisteten Jahresarbeitsvolumens trotz gestiegener Erwerbstätigenzahl zu verzeichnen ist.

Genauso unabdingbar für eine Arbeitsmarktbilanz sind langfristige Prognosen der wirtschaftlichen Entwicklung und speziell der Arbeitsnachfrage, die allerdings mit noch größeren Unsicherheiten verbunden sind als diejenigen beim Arbeitskräfteangebot. Die von der Enquete-Kommission Demographischer Wandel in ihrem 2. Zwischenbericht zitierten vorliegenden langfristigen Vorausschätzungen des Arbeitsmarktsaldos gehen selbst in ihren optimistischen Varianten von ca. 1,5 Mio. registrierten Arbeitslosen auch noch im Jahr 2040, in den pessimistischen Varianten von 3 bis 4 Millionen aus (vgl. Deutscher Bundestag 1998, S. 237f.). Ob dabei aber künftige arbeitssparende Produktivitätsfortschritte ausreichend berücksichtigt sind, wird sich herauszustellen haben.

## **Arbeitskräfteüberschuss auch noch nach 2015**

Auch neuere Vorausschauen der Arbeitsmarktbilanz sehen keine „Räumung des Arbeitsmarktes“ voraus, sondern allenfalls Lücken bei einzelnen Qualifikationen bzw. Berufen; selbst im Jahr 2015 wird noch mit einem Arbeitskräfteüberschuss von fast 3 Mio. in Westdeutschland und 2 Mio. in Ostdeutschland gerechnet (vgl. Munz, Ochel 2001, S. 102f.). Die „zu erwartende Zunahme der Erwerbsbeteiligung von Frauen (kann) den demographisch bedingten Zuwanderungsbedarf zunächst weitgehend kompensieren, ... spätestens nach dem Jahr 2020 ist der langfristige Schrumpfungsprozess nur noch durch Einwanderung zu begrenzen.“ (Zimmermann u. a. 2001, S. V). Es geht aber gerade darum, auch die Beschäftigungsquoten der (älteren) Frauen (und Männer) mittel- und langfristig zu erhöhen (vgl. Abschnitt 6).

Hinsichtlich der Effekte einer abnehmenden Bevölkerungszahl (bei gleichzeitiger Alterung) auf Arbeitsnachfrage und Arbeitsmarktbilanz liegen generell zu wenig Forschungsergebnisse vor. Zwar ist plausibel, dass eine alternde Bevölkerung einen deutlichen Zuwachs in der Nachfrage nach (personalintensiven) persönlichen Dienstleistungen bewirken wird, ob die (geringer als die Einwohnerzahl) schrumpfende Zahl der Haushalte aber tatsächlich eine Nachfrage von Gütern induzieren wird, welche die ansonsten zu erwartenden Nachfragerückgänge am Güter- und Arbeitsmarkt kompensieren kann, gehört zu den gängigen, nichtsdestotrotz noch unbewiesenen Annahmen (vgl. zu dieser Diskussion Rürup, Klopffleisch 1999).



Wenn schon für die Zukunft nicht eine Verknappung des Arbeitskräfteangebots sondern vor allem dessen Alterung zu erwarten ist, so stellt sich die Frage nach entsprechenden Lösungsstrategien. Da der demographische Wandel, spezifisch die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials, keine erst heute beginnende Erscheinung ist, sondern, wie kurz gezeigt, schon seit Jahrzehnten zu beobachten ist, ist zuallererst nach den bisherigen Bewältigungsstrategien und ihren Folgen, ihrer Wirksamkeit zu fragen.

## 2.2 Bisherige Bewältigungsstrategien

### Gestiegene Zahl älterer Erwerbstätiger

Die häufigste Art der „Problembearbeitung“ des bisherigen demographischen Wandels ist (erfreulicherweise) zunächst die normalste: Die Alterung der Bevölkerung und die (geringere) Alterung des Erwerbspersonenpotenzials der letzten Jahrzehnte hat in erheblichem Maß – und kaum bemerkt – schon zu einer Alterung der Betriebsbelegschaften geführt: Das Durchschnittsalter der westdeutschen Bevölkerung ist zwischen 1960 und 1996 von 35,6 auf 40,1 Jahre gestiegen, das der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 38,9 auf 39,8 Jahre und das der Erwerbstätigen von 37,2 auf 39,5 Jahre. Das Durchschnittsalter der ostdeutschen Bevölkerung stieg zwischen 1969 und 1996 von 36,8 auf 40,3 Jahre, das der Erwerbstätigen von 38,9 Jahre 1969 auf 39,4 in 1989, um dann durch die vorübergehend verjüngend wirkende Externalisierungspraxis<sup>15</sup> wieder auf 38,8 Jahre in 1996 zu fallen (vgl. Rössel, Schäfer, Wahse 1999, S. 80). Das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen hängt nicht direkt mit dem Durchschnittsalter der Bevölkerung zusammen:

1. Wenn das Durchschnittsalter durch wachsende Lebensdauer oberhalb des Erwerbsalters steigt, ist das ohne direkten Einfluss auf das der Erwerbstätigen. D.h. *ceteris paribus* ist (bei Festhalten an der Erwerbspersonendefinition) eine sich realisierende steigende Lebenserwartung ohne Einfluss auf das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen.
2. Wenn die Erwerbsseintritte sich nach hinten schieben, steigt das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen, auch wenn sich ansonsten in der Altersstruktur nichts ändert.
3. Wenn Personen vor dem 65. Lebensjahr ausgegliedert werden, sinkt das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen, auch wenn sich sonst in der Altersstruktur nichts verändert.

Wenn also das Durchschnittsalter der Erwerbstätigen in der Vergangenheit gestiegen ist, dann hauptsächlich wegen der demographischen Anteilsverschiebungen und der späteren Eintritte ins Erwerbsleben. Hinzu kommen natürlich noch Einflüsse der Migration. Betrachtet man etwa die Periode zwischen 1993 und 1998, in der sowohl die Erwerbstätigenzahl insgesamt als auch die Gesamtzahl der abhängig Beschäftigten deutlich abgenommen hat, so muss man fest-

---

15 Diese hat jedoch in den neuen Ländern durch die Vorruhestands- und Altersübergangsregelungen zu „gestauchten Alterspyramiden“ in den Betrieben geführt, die jetzt um so massiver den Alterungsprozess kollektiv durchleben.

	Erwerbstätige insgesamt	Erwerbstätige 55+	Abhängig Beschäftigte insgesamt	Abhängig Beschäftigte 55+
1993	36.380	3.875	32.722	3.012
1998	35.860	4.705	31.878	3.697

Tab. 1: Die Zahl der älteren Erwerbstätigen ist in der Vergangenheit gestiegen. Entwicklung der Beschäftigung Älterer in Gesamtdeutschland 1993 und 1998 (Angaben in 1000)  
Quelle: INIFES, eigene Berechnungen nach Mikrozensus

halten, dass die entsprechenden Zahlen für die Teilgruppe der über 55-jährigen Erwerbstätigen entgegen diesem Trend sogar deutlich angestiegen sind (vgl. Tabelle 1 und zudem Abb. 3).

Diese Verschiebung in der Alterszusammensetzung hat stattgefunden, ohne dass deswegen, wie von vielen befürchtet, die Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft gelitten hätte (vgl. Bisping, Böhme 1999). Dies gilt es neben den wichtigen Vorzeigebispielen von Betrieben, die erfolgreich Ältere beschäftigen, immer wieder zu betonen.

So wichtig „Best-Practice-Beispiele“ für Sensibilisierungskampagnen wie die unseres BMBF-Verbundes oder für solche der Bundesanstalt für Arbeit (2001a) auch sind, die Alterung der Belegschaften ist angesichts der soeben geschilderten Alterung von Gesamtbevölkerung und Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter zunächst einmal etwas ganz Normales und glücklicherweise ein Massenphänomen. Die Gründe für den besonders starken Anstieg auch in dieser wirtschaftlich schwierigen Phase im letzten Jahrzehnt sind in den schon in Abbildung 3 gezeigten stark besetzten Vorkriegsjahrgängen zu suchen.

Bei der in einschlägigen Veröffentlichungen gängigen ausschließlichen Konzentration der Perspektive auf Erwerbs- und Beschäftigungsquoten (bzw. nur auf die älteren Frühverrenteten und Arbeitslosen) geht dieser Aspekt meist unter.

### **Gestiegene Unterbeschäftigung Älterer**

Gleichzeitig weist der eben geschilderte langsamere Anstieg des Durchschnittsalters der Erwerbstätigen gegenüber dem der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter darauf hin, dass bei weitem nicht alle der alternden potenziellen Erwerbstätigen Arbeit finden konnten. Damit ist das oben erwähnte Phänomen der niedrigen Erwerbsquoten und der von der Europäischen Kommission hierüber geführten Klage berührt, welches das Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit jüngst auch zu einem „Paradigmenwechsel in der Politik gegenüber älteren Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen“ veranlasst hat (vgl. Steinmeier 2001).

Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

Die Erwerbs- und die Beschäftigungsquoten der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland (in der Definition und Erfassungsmethode von Eurostat) liegen in etwa beim EU-Durchschnitt, der natürlich sehr verschiedene nationale Arbeitsmarktsituationen, wirtschaftliche Strukturen und Sozialpolitikregime repräsentiert (vgl. Abbildung 4). Im Vergleich der Werte für 1995 und 2000 zeigt sich aber, dass beide Quoten im Gegensatz zu den meisten anderen Mitgliedstaaten (und den Zielen des Gipfels von Stockholm) nicht angestiegen, die Beschäftigungsquote Älterer sogar noch leicht abgesunken ist.

Zwar ist, wie in Tabelle 1 gezeigt, ein erheblicher Teil der demographisch bedingt viel zahlreicher gewordenen 55- bis 64-Jährigen in Beschäftigung geblieben, eine zunehmende Zahl ist jedoch

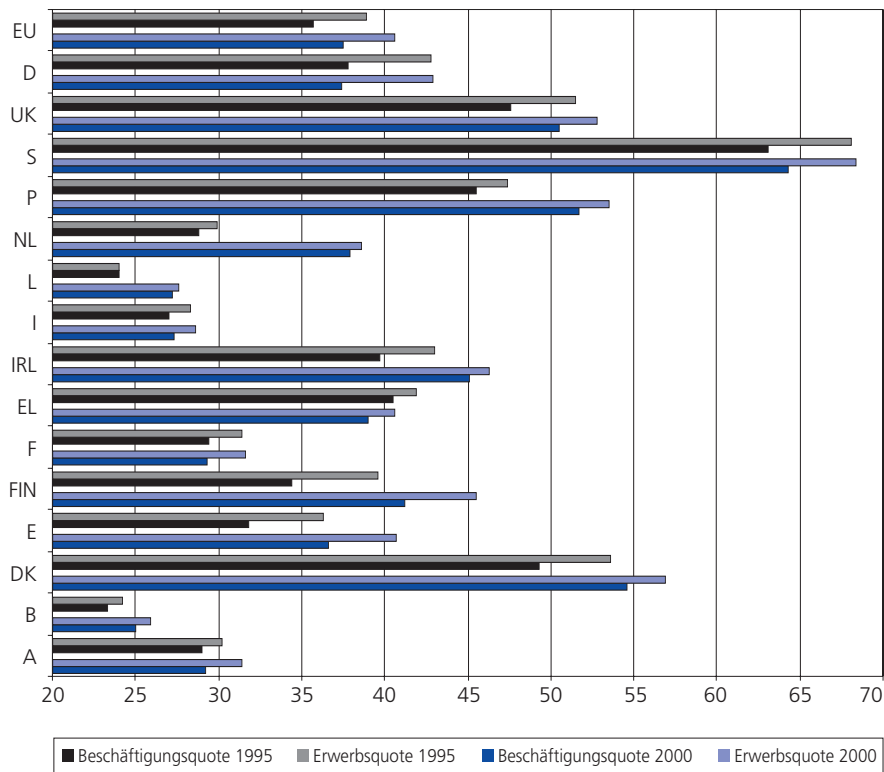


Abb. 4: Erwerbs- und Beschäftigungsquoten 1995 und 2000 bei 55- bis 64-Jährigen. Angaben in Prozent.  
Quelle: INIFES, eigene Darstellung (nach Europäische Kommission 2001b)

externalisiert worden und dies in den beiden die Sozialkassen belastenden „Problembearbeitungsformen“ Arbeitslosigkeit und Frühverrentung (letzteres nicht selten auf dem Umweg über die Finanzierung durch die Bundesanstalt für Arbeit).

Das heißt, dass es den Unternehmen bisher gelang, sich eines Teils der Älteren in ihren Belegschaften durch die Praxis der Frühverrentung scheinbar sozialverträglich und im gesellschaftlichen Konsens zu entledigen. Personalabbau im Zuge von Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen wurde zuletzt über die Ausgliederung älterer Arbeitnehmer im Rahmen von Vorruhestandsregelungen – mit z. T. eingeplanter Phase von Übergangsarbeitslosigkeit – bewältigt. Legitimiert wurde diese Praxis durch die unterstellte geminderte Leistungsfähigkeit Älterer („Defizitmodell“) und das Argument, auf diesem Wege Arbeitsplätze für Jüngere freimachen zu können. Für manche Älteren war dies aber sehr wohl ein entscheidungswirksames Motiv, zu gehen – eine arbeitsmarktpolitische Hoffnung, die sich nicht erfüllt hat. Hinzu kommt, dass die Inanspruchnahme des Vorruhestands durch die Erwerbstätigen durchaus nicht immer freiwillig, sondern oftmals auf mehr oder weniger sanften Druck des Personalmanagements, aber auch der Kollegen erfolgt ist. Dennoch prägt das Modell inzwischen die erwerbsbiographischen Zukunftsplanungen vieler älterer Beschäftigter: Es hat sich offensichtlich so etwas wie eine (Un-)Kultur der Vorzeitverrentung herausgebildet. Inwiefern sich mit den Rentenrechtsänderungen, die mit erheblichen Verschlechterungen der finanziellen Konditionen (versicherungsmathematische Abschläge) verbunden sind, das Vorruhestands-Verhalten ändern wird, ist noch ungewiss (vgl. Koller 2001).

Während die verbreitete betriebliche Externalisierungspraxis inzwischen gesellschaftlich nicht nur toleriert, sondern häufig durchaus positiv besetzt ist, waren die Rückwirkungen in der Arbeitswelt fatal: Der Druck, Arbeitsplätze und betriebliche „Karrieren“ so zu gestalten, dass sie bis zum Erreichen der Altersgrenze ausgefüllt werden können, und der Anreiz, auch Ältere in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen einzubeziehen, entfielen; umgekehrt wuchs die Bereitschaft der Arbeitnehmer, Leistungsintensivierung und steigende Beanspruchung in mittleren Jahren zu akzeptieren nach dem Motto „Hau rein bis 55 und genieße dann einen frühen Ruhestand“ (Behrens 2001). Die Nicht-Fortsetzbarkeit dieser Praxis ist mittlerweile unübersehbar geworden. Sie hat sich aber über die Jahrzehnte zu einem stabilen sozialen Erwartungsmuster verfestigt und solche Tatbestände verlieren ihre Wirksamkeit nicht dadurch, dass man endlich feststellt, dass die Voraussetzungen für diese Praxis nicht mehr gegeben sind.

## Frühverrentung

Abbildung 5 zeigt – für die alten Bundesländer – wie sehr das durchschnittliche Rentenzugangsalter in der Arbeiter- und Angestelltenrentenversicherung bei Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit in den Geburtsjahrgangskohorten 1904 bis 1927 abgesunken ist und danach für die Kohorten bis 1935 auf niedrigem Niveau ziemlich stabil blieb. Das Zugangsalter männlicher Empfänger von Erwerbsminderungsrenten lag 2000 in den alten Ländern bei 52,6 Jahren, im Osten – mit steigender Tendenz – bei 50,4 Jahren (Frauen West: 50,5; Ost: 49,4 Jahre). Hier stellen sich aber primär gesundheitspolitische Fragen und nicht zuletzt Aufgaben der betrieblichen Gesundheitsprävention.

Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

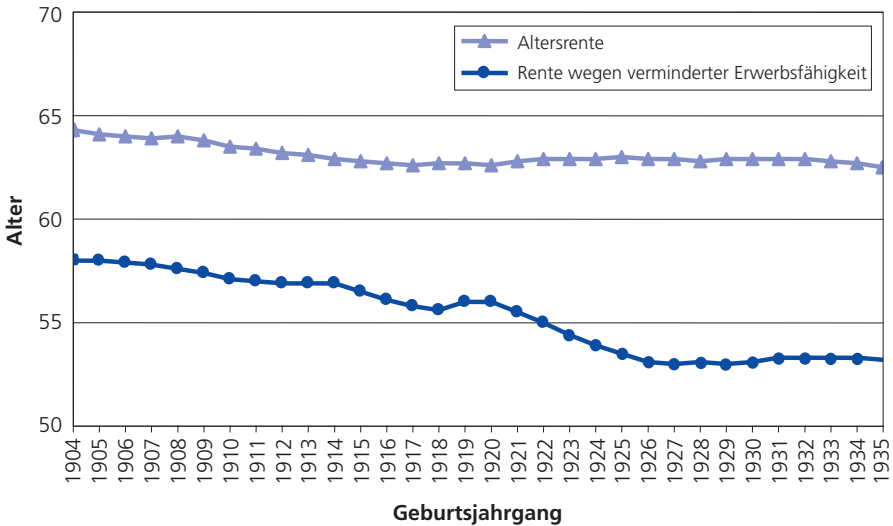


Abb. 5: Entwicklung des durchschnittlichen Rentenzugangsalters in der Arbeiter- und Angestelltenrentenversicherung für Altersrenten und Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit. Geburtskohorten 1904–1935 in den alten Bundesländern. (Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Verband Deutscher Rentenversicherungsträger 2001, S. 116 und 117)

Auch für die „normalen“ Altersrenten ist bezogen auf die Geburtsjahrgangskohorten 1904 bis 1917 ein Absinken des durchschnittlichen Rentenzugangsalters, für die Kohorten 1918 bis 1935 eine relative Stagnation auf niedrigem Niveau festzustellen. Das Zugangsalter zu Altersrenten lag 2000 bei den Männern im Westen bei 62,4 Jahren, im Osten bei 61,2 Jahren (Frauen West: 62,8; Ost: 60,5 Jahre).

Altersrenten und Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit haben für das Problem Älterer am Arbeitsmarkt eine unterschiedliche Bedeutung<sup>16</sup>. Eine Erhöhung der Regelaltersgrenzen,

16 „In der allgemeinen Diskussion wird jedoch mit dem Durchschnittsalter aus beiden Rentenarten argumentiert, und häufig implizit die Vorstellung vermittelt, es handle sich um das Zugangsalter in die Altersrenten – z. B. wenn mit Verweis auf ein Rentenzugangsalter bei den Männern von unter 60 Jahren eine noch stärkere Erhöhung der Regelaltersgrenze gefordert wird. Eine solche Erhöhung hätte auf den Bereich der Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit, der in erster Linie zu dem niedrigen Durchschnittsalter beiträgt, keinen Einfluss“ (Koller 2001, S. 9). Auch liegt immerhin bei den westdeutschen Männern der Anteil derjenigen, die mit 65 (bzw. bei langjährig Versicherten 63) Jahren in Rente gehen bei über 38 Prozent im Jahr 2000.

über die mit den Reformen des letzten Jahrzehnts vorgenommenen Schritte (mit ihren versicherungsmathematischen Ab- und Zuschlägen) hinaus, ist angesichts der Arbeitsmarktperspektiven und speziell des Berges an Baby-Boomern, die in den nächsten zwanzig Jahren in die Gruppe der Älteren hineinwachsen, keinesfalls anzuraten.

Ein anderes Problem wird dagegen in Abbildung 6 sichtbar: Für die Geburtsjahrgänge 1904–1935 hat der Anteil von Altersrenten wegen Arbeitslosigkeit an den Zugängen aller Versichertenrenten enorm zugenommen. Im Jahr 2000 waren 27,7 Prozent aller Rentenzugänge

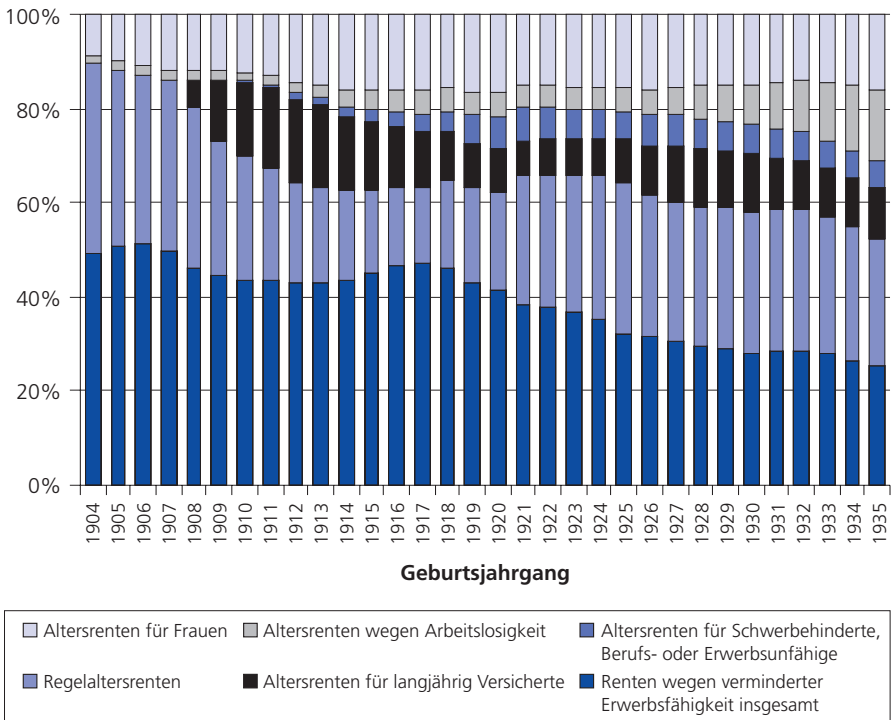


Abb. 6: Zugang von Versichertenrenten der Geburtsjahrgänge 1904–1935 nach Rentenarten in den alten Bundesländern. Anteile in Prozent.

Quelle: INIFES, eigene Darstellung (nach Verband Deutscher Rentenversicherungsträger 2001)

Was ergibt sich aus dem demographischen Wandel für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt?

von westdeutschen Männern solche mit einer Umwegfinanzierung über die Arbeitslosenversicherung. In Ostdeutschland liegt der entsprechende Wert sogar bei 55,9 Prozent (vgl. Koller 2001, S. 9 ff.).

Damit rückt nach der tatsächlich, aber eben in zu geringem Ausmaß stattgefundenen Zunahme der Zahl Älterer in Beschäftigung und der (vorzeitigen) Verdrängung Älterer aus dem Kreis der Erwerbspersonen in den Ruhestand der dritte Problembearbeitungsweg der demographisch bedingten Veränderungen in der Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials in den Blick.

Arbeitslosigkeit Älterer

1,11 Mio. der insgesamt 3,74 Mio. registrierten Arbeitslosen waren Ende September 2001 50–64 Jahre alt, 0,67 Mio. davon über 55 Jahre. 40,4 Prozent der 55- bis 60-jährigen Arbeitslosen waren schon über zwei Jahre arbeitslos, insgesamt fast 60 Prozent mindestens ein Jahr (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 2001b, Übersicht I).

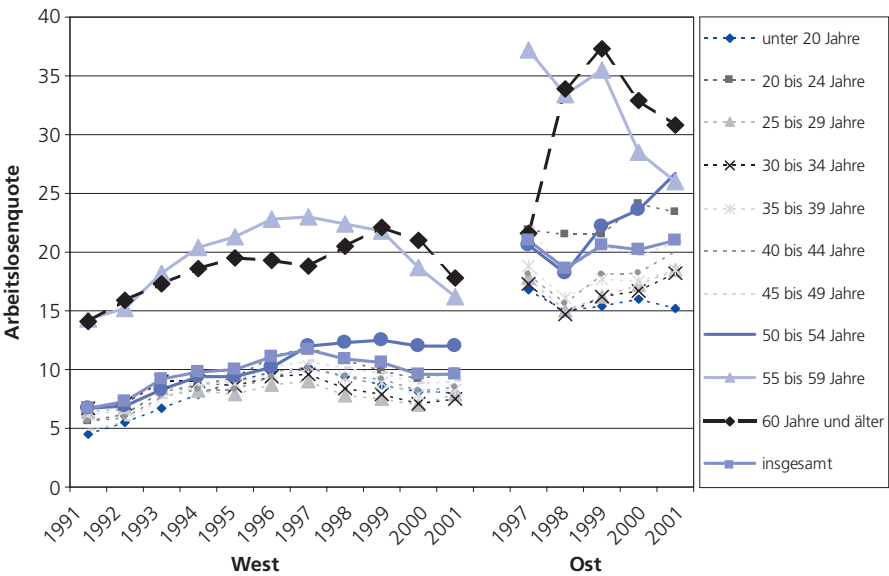


Abb. 7: Entwicklung der altersspezifischen Arbeitslosenquoten in Westdeutschland 1991–2001 bzw. 1997–2001.  
Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Bundesanstalt für Arbeit (Strukturanalyse), versch. Jahre

Zwar hat der Anteil der Älteren, vor allem der 55- bis 60-Jährigen, an allen Arbeitslosen und für die letztgenannte Altersgruppe auch ihre absolute Zahl (von 1997 bis 2001 um immerhin 305.000) am aktuellen Rand (die letzten 2–3 Jahre) merklich abgenommen. Eine Analyse der Entwicklung der altersgruppenspezifischen Arbeitslosenquoten für Westdeutschland im letzten Jahrzehnt<sup>17</sup> zeigt ebenfalls die Besserung bei den Älteren in den letzten Jahren (vgl. Abbildung 7). Diese ist, neben verstärkten Initiativen der Arbeitsverwaltung für Ältere und einer hohen Inanspruchnahme von Entlastungsinstrumenten des Arbeitsmarktes (z. B. Altersteilzeit), vor allem auf den schon mit Abbildung 4 angesprochenen demographischen Sondereffekt im Kontext der schwach besetzten Geburtsjahrgänge um 1945 zurückzuführen. Auch deutet einiges darauf hin (vgl. die Kurve für die 45- bis 50-Jährigen in Abbildung 7), dass im Gefolge der demographischen Alterung des Erwerbspersonenpotenzials die Problematik auf die nächstjüngere Altersgruppe durchzuschlagen beginnt. Bei solchen Betrachtungen anhand von Arbeitslosenquoten ist außerdem mit zu bedenken, dass frühverrentungsbedingte und sonstige Rückzüge vom Arbeitsmarkt dazu führen, dass die Quoten (im Nenner und faktisch auch im Zähler) mit beeinflusst werden, d. h., dass die Arbeitsmarktsituation Älterer eigentlich immer nur in der Zusammenschau von Arbeitslosenquoten und Verrentungszahlen betrachtet werden kann.

In diesem Sinne sind auch die in Abbildung 8 exemplarisch wiedergegebenen Arbeitslosenquoten für die Altersgruppe der 55- bis 59-jährigen Frauen nach Arbeitsamtsbezirken zu interpretieren. Die Karte zeigt beispielhaft für eine wichtige Teilgruppe (vgl. Clemens 2001, S. 61) – trotz der genannten Verzerrungen durch das regional differenzierte Frühverrentungsgeschehen –, dass außerordentlich große regionale Unterschiede in den Arbeitslosenquoten Älterer bestehen. Zwar korreliert die Arbeitslosigkeit Älterer mit der Gesamtarbeitslosigkeit in den Arbeitsamtsbezirken, es gibt aber durchaus viele Beispiele einer relativ noch niedrigeren Arbeitslosigkeit Älterer in Bezirken mit sehr schlechter genereller Arbeitsmarktsituation et vice versa. Dies deutet auch darauf hin, dass dem Problem der Arbeitslosigkeit Älterer nur mit speziellen, gruppenspezifischen Maßnahmen beizukommen ist, und das auf breiter Front wohl nur dann, wenn es gleichzeitig gelingt, die Nachfrage nach Arbeitskräften zu erhöhen.

Unbenommen solcher regionaler Spezifika, die neben strukturellen Unterschieden der Arbeitsmärkte in den einzelnen Bundesländern und Arbeitsamtsbezirken auch mit unterschiedlichen „Politiken“ im Umgang mit älteren Erwerbspersonen zu tun haben (vgl. unten Kap. 6), ist jedoch generell auf die besonderen Probleme Älterer am Arbeitsmarkt zu verweisen. In allen Regionen gilt, dass ältere Arbeitnehmer in besonderem Maß von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen sind (vgl. Abbildung 9): Wird man aber „in höherem Lebensalter“ (wozu vielfach bereits die über 50-Jährigen zählen) arbeitslos, so sind die Wiedereingliederungschancen schlecht. Es ist daher nicht verwunderlich, wenn sich die Betroffenen schon bald auf den sogenannten „Vorruhestand“ einlassen und auch innerlich vom Arbeitsmarkt lösen (Brixy u. a. 2002, S. 3).

Ältere unterliegen zwar – dank der (im Detail de jure und de facto sehr unterschiedlichen) Kündigungsschutzregelungen – einem geringeren Entlassungsrisiko; sind sie aber einmal

---

17 Die ostdeutschen Werte sind zumindest bis 1996 wegen der verschiedenen Vorruhestandsregelungen etc. nicht sinnvoll in Zeitreihen zu analysieren.



Was ergibt sich aus  
dem demographischen  
Wandel für Arbeits-  
markt und Arbeitswelt?

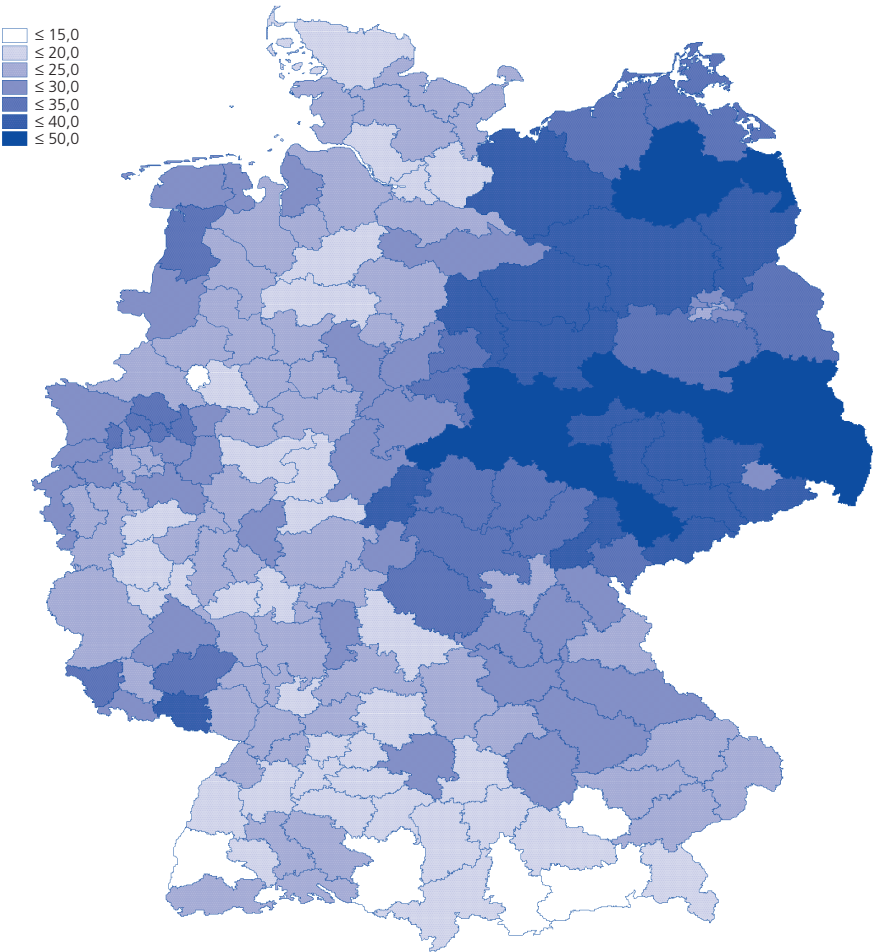


Abb. 8: Altersspezifische Arbeitslosenquote der 55- bis 59-jährigen Frauen 2000.  
Angaben in Prozent.  
Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Landesarbeitsamt Bayern 2001

arbeitslos, so ist ihre Einstellungschance sehr gering. Das gilt insbesondere, wenn zusätzliche Vermittlungshemmnisse hinzukommen – gesundheitliche Einschränkungen, (Schwer-)Behinderungen oder geringere Qualifikationen.

Geringer Qualifizierte hatten und haben sicher auch in Zukunft schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt. So ist z. B. – vor allem bei Frauen – nach Angaben und Definitionen von Eurostat die Beschäftigungsquote von Personen mit geringerem Bildungsstand in Deutschland im Jahr 2000 nur knapp halb so hoch wie diejenige von Personen mit hohem Bildungsstand; dies bei ähnlich großer Spreizung wie im Durchschnitt der EU-Länder. Die Arbeitslosenquote der Geringqualifizierten ist dagegen fast dreimal so hoch wie bei Personen mit hohem Bildungsstand (vgl. Europäische Kommission 2001b, S. 24). Dabei darf aber nicht – wie es häufig geschieht – aus dem Auge verloren werden, dass sich über eine bessere Qualifikation zunächst einmal nur der Standort des Betreffenden in der „Schlange der Arbeitssuchenden“, d. h. seine Arbeitsmarktposition verbessert. Ob es letztlich dafür reicht, tatsächlich einen Arbeitsplatz zu erhalten, hängt in erster Linie nicht vom Arbeitskräfteangebot, sondern von der Nachfrage ab. Oder umgekehrt: eine Verbesserung der Qualifikation ist so lange keine hinreichende Voraussetzung für eine Beschäftigung, solange weniger Arbeitskräfte nachgefragt werden als es Arbeitssuchende gibt.

Das Beschäftigungssystem versuchte bisher das Zusammenspiel von Alterung und steigenden Qualifikationsanforderungen – beides auch in Zukunft anhaltende Grundtrends (vgl. OECD 1999; United Nations 2001, S. 1 ff.) – dadurch zu bewältigen, dass Ältere (vor allem, aber nicht

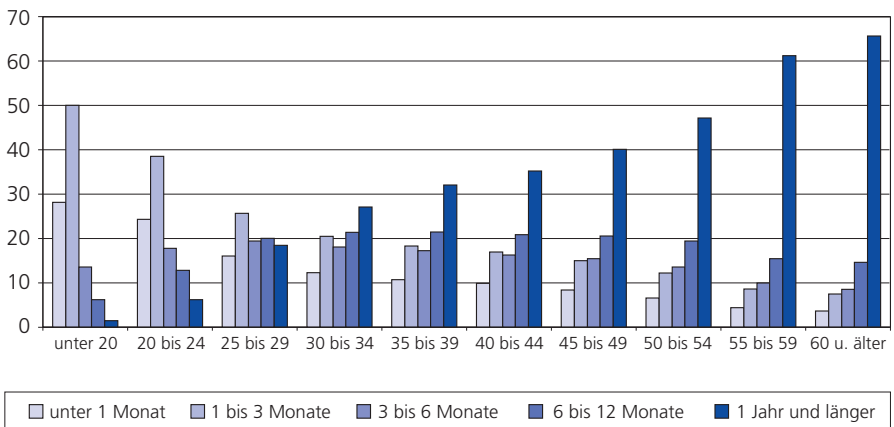


Abb. 9: Arbeitslose nach Alter und Dauer der Arbeitslosigkeit in Deutschland (Ende September 2001).

Quelle: INIFES, eigene Darstellung (nach Bundesanstalt für Arbeit – Strukturanalyse 2001b)

nur solche mit geringerer Qualifikation) vorzeitig externalisiert und, soweit überhaupt eingestellt wurde, Junge mit besserer und neuer Qualifikation, frischem Know-How rekrutiert wurden. Betriebswirtschaftlich gesehen hatte diese vor allem von Großunternehmen praktizierte Verhaltensweise ihre eigene Logik: Die Ausbildungsanstrengungen der Jungen finanzierten vor allem die privaten Haushalte und die öffentlichen Kassen (sowie auch z. B. das deutlich über den eigenen Bedarf hinaus ausbildende Handwerk), die Entlassung der Älteren ging vor allem zu Lasten der Sozialversicherung. Die Externalisierung Älterer war so angeblich eine sozialverträgliche Lösung beim Personalabbau im Gefolge von Restrukturierungsmaßnahmen und Überkapazitäten<sup>18</sup>, zumindest eine gesellschaftlich breit akzeptierte Vorgehensweise. Dass bei weitem nicht alle Älteren ganz freiwillig mit einem goldenen Handschlag aus dem Erwerbsleben schieden, wurde weitgehend ignoriert (vgl. z. B. Emnid 1996). Außerdem sind mittlerweile gerade auch bei den Unternehmen erhebliche Zweifel aufgetaucht, ob der beabsichtigte Tausch von „alt und wenig innovativ“ gegen „jung und kreativ“ tatsächlich immer so funktioniert hat, mehren sich doch die Klagen darüber, dass mit den Älteren auch kaum ersetzbare Qualifikationen, vor allem kaum dokumentiertes, gleichwohl enorm wichtiges, Erfahrungswissen verloren gegangen sei.

Dass diese Strategie nicht durchzuhalten sein wird, steht außer Zweifel. Es mehren sich aber auch die Zeichen, dass ihre Unzulänglichkeiten allmählich erkannt werden. Auch wenn keine Arbeitskräfteknappheit bevorsteht, so kann doch bald nicht länger auf eine so große Zahl an Berufseinsteigern zugegriffen werden. Außerdem deutet vieles darauf hin, dass aufgrund des bildungspolitischen Sparkurses der letzten zwei Jahrzehnte eine Humankapitallücke droht, wenn nicht schon eingetreten ist (vgl. OECD 2001; BMBF 2001), „denn in allen Bereichen der schulischen und beruflichen Bildung ist aus der einstigen Expansion inzwischen Stagnation geworden“ (Reinberg, Hummel 2001, S. 1). Dass Deutschland beim Anteil der Personen mit Tertiärabschluss unter den Jüngeren bei weitem nicht mehr so einen Spitzenplatz erreicht wie unter den Älteren (vgl. BMBF 2001, Abb. A-2) ist ein alarmierendes Indiz für diese Humankapitallücke, auch der Anteil an Personen mit mindestens Sekundarstufe II ist bei den Jungen in Deutschland nicht mehr so herausragend wie bei den Älteren (vgl. ebenda, Abb. A-3). Dadurch wird auch die häufige Praxis des Arbeitseinsatzes unter dem Qualifikationsniveau der Beschäftigten (vgl. Büchel 1998) erschwert, die – gesellschaftlich verschwenderisch, aber betriebswirtschaftlich rentabel – viele der modernen Formen der Arbeitsorganisation (z. B. flache Hierarchien) erst ermöglicht hatte.

## Fazit

Ziehen wir ein kurzes Fazit, so ist festzuhalten:

- Weder kurz- noch mittelfristig ist eine Arbeitskräfteknappheit auf breiter Front zu erwarten. Sehr wohl zunehmen können aber und werden wohl qualifikatorische und regionale Diskrepanzen.

---

18 Es ist von daher auch nicht verwunderlich, dass sich unter den Arbeitslosen ein gewisser Anteil von Personen befindet, der keine allzu große Arbeitsmarktorientierung an den Tag legt.

- Zuwanderung kann und wird die Schrumpfung der Bevölkerung – unter realistischen Annahmen – nur verzögern bzw. abmildern, aber keinesfalls den Anstieg des Durchschnittsalters von Bevölkerung und Erwerbspersonenpotenzial verhindern. Sie kann vor allem kurzfristig spezifische qualifikatorische Diskrepanzen von Arbeitsangebot und -nachfrage abbauen helfen, während die ebenfalls mögliche Lösung über die Fort- und Weiterbildung vorhandener Arbeitskräfte einen längeren Vorlauf benötigt. Zuwanderung stellt aber – ebenso wenig wie die Binnenwanderung aufgrund regionaler Ungleichgewichte – keineswegs eine kostenfreie Strategie dar. Die Kostenbeteiligung der Wirtschaft an den Integrationskosten wäre ein marktkonformes Steuerungsinstrument für die Arbeitsmigration.
- Auch für die Zukunft ist zu erwarten, dass vor allem diejenigen Betriebe mit vielfältigen internen Aktionsmöglichkeiten und starker Position auf dem Arbeitsmarkt das Problem der (Über-)Alterung ihrer Belegschaften durch vorzeitige Externalisierung „lösen“ und damit zugleich die Situation der anderen, eher kleineren Unternehmen verschärfen werden – wenn auch künftig unter etwas größeren Schwierigkeiten. Weder die Arbeitslosigkeit allgemein noch gar diejenige der Älteren wird verschwinden.
- Schon in der Vergangenheit ist, wenn auch nicht so schnell und deutlich wie für die nächsten Jahrzehnte zu erwarten, die Erwerbsbevölkerung nominell gealtert. Zugleich kam es damit aber – ohne dass dies in stärkerem Umfang ins öffentliche Bewusstsein getreten wäre – auch zu einer erheblichen Verbesserung der Qualifikationsausstattung und zu einem enormen Anstieg des verfügbaren Erfahrungswissens. Insofern ist es nicht verwunderlich, dass das Beschäftigungssystem einen guten Teil dieser Alterung bewältigen konnte. Zugleich wurde wegen der zu geringen Nachfrage nach Arbeitskraft ein großer Anteil an älteren Beschäftigten in Arbeitslosigkeit oder Vorruhestand verdrängt – ob dies tatsächlich unter den gegebenen Umständen die günstigste Lösung war, lässt sich mit guten Gründen bezweifeln.
- Sicher ist aber, dass diese Bewältigungsstrategien angesichts des bevorstehenden Berges an Älteren im erwerbsfähigen Alter für die Zukunft nicht durchzuhalten sind. Die Kosten für die Sozialversicherung setzen in diesen Größenordnungen eindeutig Grenzen. Gleichzeitig ist zu beachten, dass Arbeitslosigkeit generell und auch die vorzeitige Externalisierung Älterer hohe volkswirtschaftliche, individuelle und soziale Kosten verursacht. Darüber hinaus bedeuten sie nichts anderes als eine Verschleuderung von Humanressourcen, eine gigantische Verschwendung.
- Unter den gegebenen und absehbaren Rahmenbedingungen wird sich für Arbeitnehmer und Unternehmen der Handlungsdruck verschärfen, die eingeschliffenen Verhaltensmuster komprimierter Erwerbsverläufe aufzugeben (Kistler, Schönwälder 2001; Kistler, Mendius, Miethe 2002). Der dazu erforderliche „Kulturwechsel“ braucht aber einen erheblichen zeitlichen Vorlauf. Es ist nicht nur erforderlich, geeignete betriebliche Rahmenbedingungen zu schaffen (vgl. Kap. 4 und 5), sondern auch einen Bewusstseinswechsel einzuleiten. Die noch sehr verbreitete Orientierung auf möglichst rasche Flucht vor einer häufig problematischen Arbeitssituation<sup>19</sup> muss abgelöst werden durch Lebensentwürfe, bei denen der Wechsel zwischen Phasen sinnerfüllter Arbeit und Phasen der (Weiter-)Bildung integraler Bestandteil auch jenseits heute üblicher Erwerbsperioden wird.

---

19 Der Wunsch nach vorzeitiger Verrentung ist bei vielen Arbeitnehmern fest verankert.

## 3 Zunehmende Aufmerksamkeit in Wirtschaft und Öffentlichkeit

### 3.1 Betriebliche Perspektiven

Bisher ist der demographische Wandel – angesichts einer wachsenden Bevölkerungszahl und einer seit drei Jahrzehnten stufenweise bis auf rund vier Millionen angewachsenen Zahl an registrierten Arbeitslosen – als schleichender Prozess eher unbeachtet geblieben. Zwar ist – trotz des gegenwärtig im historischen Vergleich noch günstigen Quotienten von über 65-Jährigen plus der unter 21-Jährigen zur Bevölkerungszahl im erwerbsfähigen Alter (vgl. Deutscher Bundestag 1998, S. 119f.) – das Problem der Finanzierbarkeit der Sozialen Sicherungssysteme im Angesicht des demographischen Wandels wohl ins breite öffentliche Bewusstsein gelangt, wurde aber eher nur an gestiegener Lebensdauer und früherem Renteneintritt festgemacht. Dies gilt aber weniger in Bezug auf die Folgen für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt.

In den Betrieben – zunächst sehr verallgemeinert betrachtet – als zentrale Akteure für die Beschäftigung eines älter werdenden Erwerbspersonenpotenzials (aber auch bei den anderen Akteuren) spielen die Themen (Über-)Alterung bzw. demographischer Wandel eine noch eher untergeordnete Rolle.

Nur drei bis vier Prozent aller im IAB-Betriebspanel befragten Personalverantwortlichen hielten in den Umfragen der letzten Jahre die Überalterung der Belegschaft für ein wichtiges Personalproblem der je nächsten beiden Jahre<sup>20</sup>. Damit rangiert dieses Problem weit hinter anderen Personalproblemen (vgl. Abbildung 10). Auch hat die Befragung von rund 14.000 Betrieben des Betriebspanels im Jahr 2000 gezeigt, dass nur gut vier von zehn Betrieben in West- wie Ostdeutschland über Erfahrungen mit älteren (über 50-jährigen) MitarbeiterInnen verfügen. Natürlich sind beide Prozentwerte in größeren Betrieben und auch in manchen Branchen deutlich höher, dennoch erscheint zumindest auf dieser Ebene die Bezeichnung des demographischen Wandels als schleichendes, eher unbeachtetes Phänomen in Bezug auf die Arbeitswelt gerechtfertigt.

In die Richtung einer Einschätzung der (Über-)Alterung allenfalls als mittel- bis langfristiges Problem für die Betriebe deuten auch die Ergebnisse einer Befragung in einigen ausgewählten ost- und westdeutschen Arbeitsamtsbezirken: In den einzelnen Regionen und Betrieben (Branchen, Betriebsgrößenklassen) recht unterschiedlich verbreitete Erfahrungen mit älteren Beschäftigten überlagern sich mit verschiedenen Erfahrungen hinsichtlich der Erfüllung differenzierter Leistungserwartungen. Interessant ist dabei der – angesichts der noch recht kleinen Stichprobe (n = 88) vorläufige – Befund, dass die befragten Betriebe in der Summe Älteren ein gleich großes Leistungspotenzial zuschreiben wie Jüngeren, aber eben in verschiedenen Leistungsdimensionen (vgl. Tab. 2).

---

20 Zwar zielt die perspektivische Frage nach künftig erwarteten Personalproblemen nur auf den Zeitraum der nächsten zwei Jahre, angesichts der schon bisher deutlichen Alterung der Erwerbsbevölkerung und Belegschaften sowie der verbreiteten Externalisierungspraxis Älterer und der Klagen über einen schon bestehenden Nachwuchsmangel vor allem auf der Verbandsebene, sind dies überraschend niedrige Werte.

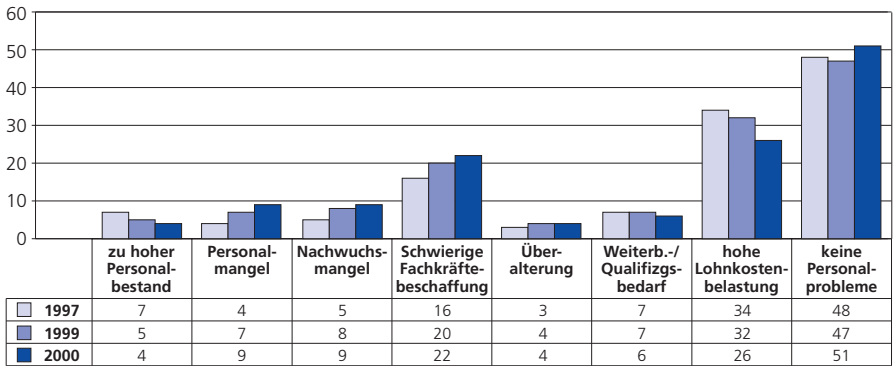


Abb. 10: Erwartete Personalprobleme der Betriebe in Deutschland 1997, 1999 und 2000. Angaben der Betriebe in Prozent, Angaben für die jeweils zwei folgenden Jahre.  
Quelle: SÖSTRA, eigene Darstellung nach IAB-Betriebspanel, verschiedene Jahre

Die Unternehmen schätzen bei den Älteren vor allem deren Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und -disziplin, Einstellung zur Qualität, Zuverlässigkeit und Loyalität. Die Leistungspotenziale Jüngerer werden vor allem in deren Kreativität, Lernbereitschaft und -fähigkeit, Flexibilität und körperlichen Belastbarkeit gesehen. Die Nennungen der Unternehmen für Leistungspotenziale beider Altersgruppen erfolgten zwar auf qualitativ unterschiedlichen Gebieten, jedoch erreichten Ältere und Jüngere jeweils insgesamt die gleiche Anzahl der Nennungen. Ältere Erwerbstätige bleiben in der quantitativen Bilanz der Leistungspotenziale aus der Sicht der Unternehmen nicht hinter den Jüngeren zurück.

Eine ähnlich gelagerte Einschätzung der Altersproblematik zeigte sich in der Untersuchung „Personal- und Organisationsentwicklung heute“ (Ganz, 2002). Auf die Frage: „Welche Personalprobleme treffen auf ihr Unternehmen aktuell zu?“ gaben 23 % der 518 befragten Unternehmen an<sup>21</sup>, dass die Überalterung ihrer Belegschaft ein Problem darstellt (vgl. Abb. 11). Betriebe mit einem jährlichen Mitarbeiterwachstum von über 5 % sahen sich von der Überalterungsproblematik weniger betroffen als die anderen.

21 Bei den 10.000 angeschriebenen Unternehmen ergab sich ein Rücklauf von 5 %. Mittelgroße und große Unternehmen sind in der Stichprobe überrepräsentiert. Auch im IAB-Betriebspanel nannten überwiegend Großbetriebe das Problem der Überalterung.

Leistungspotenziale	Jüngere Erwerbstätige	Ältere Erwerbstätige
	Nennungen der Betriebe*	
Erfahrungswissen	+	+++
Theoretisches Wissen	++	++
Kreativität	+++	+
Lernbereitschaft	+++	+
Lernfähigkeit	+++	+
Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin	+	+++
Einstellung zur Qualität	+	+++
Zuverlässigkeit	+	+++
Loyalität	+	+++
Teamfähigkeit	++	++
Führungsfähigkeit	+	+++
Flexibilität, Reaktionsfähigkeit	+++	+
Körperliche Belastbarkeit	+++	+
Psychische Belastbarkeit	++	++
Beruflicher Ehrgeiz	+++	+

\* +++ = sehr häufig genannt ++ = häufig genannt + = wenig genannt

Tab. 2: Vergleich der Leistungspotenziale jüngerer und älterer Erwerbstätiger – Ergebnisse von Unternehmensbefragungen.  
Quelle: INIFES/SÖSTRA-Befragungen von Unternehmen in den Arbeitsamtsbezirken Berlin Mitte, Schweinfurt und Suhl, 2000/2001

Noch vor dem Thema „Überalterung der Belegschaft“ stehen zwei öffentlich viel diskutierte Problembereiche. Insgesamt 39,6 % der Unternehmen sehen den Fachkräftemangel und insgesamt 27,4 % der Betriebe einen „großen Bedarf an Weiterqualifizierung“ als vordringliche personalpolitische Handlungsfelder an.

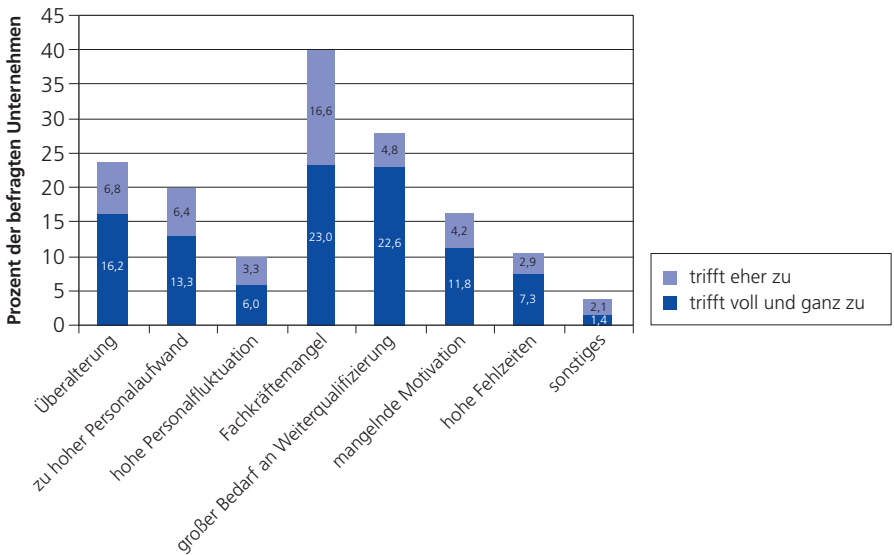


Abb. 11: Aktuelle Personalprobleme in Unternehmen.  
Quelle: Fraunhofer IAO (Ganz 2002)

### 3.2 Demographischer Wandel und Handwerk

Von vielen Fachleuten wurde erwartet, dass große Teile des deutschen Handwerks von den Auswirkungen der demographischen Umbrüche auf die Arbeitswelt und speziell auf die Arbeitskräfteversorgung besonders betroffen sein würden. Schließlich hatten auch auf andere Ursachen zurückgehende Veränderungen im Arbeitskräfteangebot die Betriebe des Handwerks besonders stark tangiert (vgl. z.B. Mendius 2001, S. 23 ff.). Zugleich sprach aber vieles dafür, dass gerade in diesem überaus wichtigen Wirtschaftszweig mit im Jahr 2000 ca. 5,5 Mio. Beschäftigten in über 600.000 Betrieben nicht zuletzt aufgrund seiner stark durch Kleinbetriebe bestimmten Struktur (durchschnittliche Betriebsgröße bei neun Beschäftigten) selbst der Informationsstand über diese tiefgehenden Veränderungen, erst recht aber die Sensibilisierung für die notwendigen Schritte, eher wenig ausgeprägt sein dürfte (ZDH 2002). Weiter war zu erwarten, dass die entsprechenden Problemlösungspotenziale, wegen der mit den skizzierten Eigenschaften meist verbundenen kaum entwickelten strategischen Handlungsfähigkeit, als unterdurchschnittlich gering zu veranschlagen sind. Vor diesem Hintergrund richtete das Verbundvorhaben ein besonderes Augenmerk auf das Handwerk und führte mehrere Projekte in



diesem Bereich durch<sup>22</sup>. Zusätzlich ergab sich die Möglichkeit, über die Auswertung einer Expertenbefragung aktuelle „Querschnittsinformationen“ (wie sie in dieser Form für andere Wirtschaftszweige derzeit nicht verfügbar sind) über die Wahrnehmung des demographischen Wandels im Handwerk und über die für die nähere Zukunft erwarteten Auswirkungen zu gewinnen, die im Folgenden in Ausschnitten dargestellt werden sollen<sup>23</sup>.

### **Die demographische Herausforderung – die Ausgangssituation im Bereich des Handwerks**

Zu den typischen Merkmalen fast aller (knapp 100) Gewerke des Handwerks gehört, dass sie über einen hohen Anteil von Arbeitskräften verfügen, die eine Berufsausbildung im Handwerk durchlaufen haben, und dass sie für die Bereitstellung ihrer Produkte und Dienstleistungen auf diesen hohen Fachkräfteanteil auch angewiesen sind. Deshalb steht die Versorgung mit solchen Fachkräften stets im Zentrum, kommt es dabei zu Engpässen, kann das für viele Betriebe durchaus existenzielle Probleme mit sich bringen. Weiter charakteristisch für das Handwerk ist es, dass es stets weit über seinen eigenen Bedarf und damit für andere Wirtschaftszweige mit ausgebildet hat (im Durchschnitt etwa das Doppelte der rechnerisch notwendigen Zahl), u. a. weil man glaubte, nur so die angesprochene Fachkräfteversorgung einigermaßen gewährleisten zu können. Wenn man dann noch weiß, dass die meisten Handwerksbetriebe eine vergleichsweise schwache Position auf dem Arbeitsmarkt haben, wird verständlich, warum bei jedem Anzeichen einer Verknappung von Arbeitskräften und beim „Nachwuchs“ bei Handwerksbetrieben und insbesondere bei ihren haupt- und ehrenamtlichen Repräsentanten sofort die Alarmglocken läuten. Ein wichtiger Schwerpunkt der Expertenbefragungen lag daher auf der vor dem Hintergrund der demographischen Veränderungen erwarteten Situation bei der Arbeitskräfteversorgung<sup>24</sup>.

- 
- 22 Dabei wurden z. B. in ausgewählten Gewerken und Regionen in enger Zusammenarbeit mit Betrieben exemplarische Personalentwicklungs-, Qualifizierungs- und Arbeitsgestaltungskonzepte entwickelt und erprobt, die den demographischen Veränderungen Rechnung tragen, sowie in enger Kooperation mit allen betroffenen betrieblichen und überbetrieblichen Akteuren versucht, Initiativen zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze auf den Weg zu bringen (vgl. 6.3). Darüber hinaus wurden auch einige übergreifende Initiativen zur Sensibilisierung wichtiger Multiplikatoren im Bereich des Handwerks gestartet. Vgl. im Anhang Projekte des ISF München, der Zukunftswerkstatt der Handwerkskammer Hamburg und der Hochschule Niederrhein.
- 23 Die Befragung wurde unter dem Titel „Handwerk vor großen Herausforderungen: Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente zur Bewältigung der demographischen Herausforderung – Eine Expertenbefragung im Handwerk“ im Rahmen des vom BMBF geförderten Verbundprojekts „Erfolgreiche Veränderungen in der Gestaltung der Arbeit, Organisation und Führung in Handwerksbetrieben“ durchgeführt (Mendius, Schütt 2002; Mendius 2002).
- 24 Die schriftliche Befragung zielte auf Experten, die neben Spezialwissen in einzelnen Gewerken auch über Überblickskenntnisse im Handwerk insgesamt verfügten, und fand im Mai/Juni 2001 statt. Versendet wurden 1.308 Fragebögen, wovon 447 auswertbar waren, d. h., der Rücklauf lag bei 34,4 %.

Generell muss noch immer davon ausgegangen werden, dass es bezüglich der mit dem demographischen Wandel verbundenen Probleme gerade im Bereich der Arbeitswelt, d. h. bei den ArbeitnehmerInnen, aber auch bei Unternehmensleitungen, nach wie vor erhebliche Informationsdefizite gibt. Vor allem bestehen noch wenig Vorstellungen über geeignete Konzepte, mit denen die Herausforderungen bewältigt werden können (s. u.). Zumindest der Mangel an Informationen scheint nun für den Bereich des Handwerks neuerdings so nicht mehr ohne weiteres zuzutreffen, äußerten doch 30 % der befragten Experten, dass sie über **Struktur und Umfang des demographischen Wandels** umfassend informiert sind, 64 % sehen sich zumindest einigermaßen im Bilde. Nur 6 % haben dagegen nach eigener Einschätzung lediglich bruchstückhafte Kenntnisse, nicht einmal 1 % wissen sehr wenig – ein gerade auch für „Kenner des Handwerks“ überaus überraschender Befund. Berücksichtigen muss man dabei allerdings sicher, dass es sich bei den Befragten um „Handwerksexperten“ handelte, die sich zweifellos weit mehr als der durchschnittliche Handwerksbeschäftigte oder Betriebsinhaber mit derartigen Fragen auseinandersetzen, gehört es doch oft zu ihrem unmittelbaren Aufgabenbereich, sich über wichtige sozial- und arbeitsmarktpolitische Entwicklungen auf dem Laufenden zu halten. Dennoch überraschte der hohe Anteil, und es spricht sehr viel dafür, dass die vielfältigen Thematisierungs- und Sensibilisierungsaktivitäten der letzten Zeit hier einen Niederschlag gefunden haben, auch wenn ein unmittelbarer historischer Vergleich<sup>25</sup> nicht möglich ist.

Um diese und andere im Folgenden vorgestellten und auf die Thematik „Demographie und Arbeitswelt“ bezogenen Aussagen richtig einschätzen zu können, wurde ermittelt, mit welcher **Gesamtentwicklung für das Handwerk** von den Befragten gerechnet wird.

Für den Zeitraum bis 2010 gehen ca. 24 % von steigenden, 56 % von stabilen Umsätzen aus, nur 20 % rechnen mit einem Rückgang. Dagegen wird bei der Beschäftigung nur von 11 % ein Anstieg, von der Hälfte eine Stagnation, von fast 40 % aber ein Rückgang vorhergesagt (vgl. Abb. 12).

Damit, dass es auch in den Betrieben des Handwerks zu **alternden Belegschaften** kommen wird, rechnen 92 % der Befragten. Dass diese alternden Belegschaften bis zum Jahr 2010 zu Veränderungen der Arbeitswelt im Handwerk führen werden, halten 2001 30 % für völlig, 61 % für teilweise, aber nur 9 % für nicht zutreffend. 1997 dagegen hatten die Frage noch über die Hälfte verneint (44 % sagten „eher nicht“, 7 % „überhaupt nicht“) – auch das zweifellos ein Indiz dafür, dass die zunehmende gesellschaftliche Thematisierung des demographischen Wandels in den letzten Jahren auch am Handwerk nicht vorbeigegangen ist. Dabei geht man davon aus, dass die Auswirkungen innerhalb einzelner Bereiche des Handwerks durchaus unterschiedlich sein werden. Eine besonders nachhaltige Betroffenheit wird für das Bauhandwerk (47 % rechnen mit starker, 35 % mit mittlerer Betroffenheit) sowie für das Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe (46 % starke, 38 % mittlere Betroffenheit), aber auch für das Nahrungsmittelgewerbe (33 % starke und 44 % mittlere Betroffenheit) vorausgesetzt.

---

25 In der Befragung von 1997 wurde eine entsprechende Frage noch nicht gestellt.

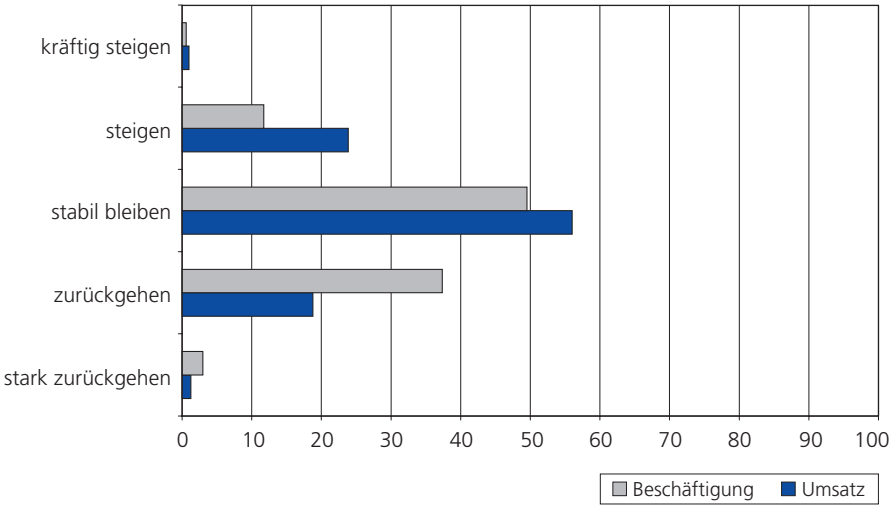


Abb. 12: Wie werden sich Umsatz und Beschäftigung im Handwerk bis zum Jahr 2010 entwickeln? Angaben in Prozent.  
Quelle: ISF München (Mendius, Schütt 2002)

Gefragt wurde dann nach den **wahrscheinlichsten und den wirksamsten Maßnahmen**, mit denen Handwerksbetriebe auf alternde Belegschaften reagieren können (vgl. Abb. 13). Bei den Maßnahmen mit der höchsten Wahrscheinlichkeit rangierte zwar die „Verbesserung der technischen Ausstattung“ (50 %) deutlich vor „lebenslanges Lernen verstärkt fördern“ (41 %) und „für Ältere gezielt Qualifizierungsangebote entwickeln“ (37 %); bei der erwarteten Wirksamkeit aber rangierte das lebenslange Lernen mit 49 % vor Personalentwicklung (41 %). Besser als die Verbesserung der technischen Ausstattung (37 %) platziert war hier sogar noch „Personalentwicklung und Laufbahngestaltung verstärken“ mit ebenfalls 41 % (die höchste Wahrscheinlichkeit wurden diesem Ansatz aber nur von 30 % zugebilligt).

Schon einige Zeit, bevor das Thema der Alterung der Belegschaften auch im Handwerk aufgegriffen wurde, gab es hier bereits die Diskussion über die Nachfolgerlücke, also das Phänomen, dass immer mehr Handwerksmeister, die sich zurückziehen wollen, niemanden finden, der den Betrieb übernehmen will. Dass das Problem neuerdings so große Ausmaße angenommen hat, hängt mit der starken Überalterung der Betriebsinhaber zusammen. Entsprechend wird das Problem der „Alterung der Inhaber“ im Vergleich zu der bei den Belegschaften auch von 36 % der Befragten als deutlich gravierender, von 58 % als gleichbedeutend und nur von 6 % als deutlich weniger gravierend angesehen. Daher verwundert es nicht, dass 58 % bei der Nach-

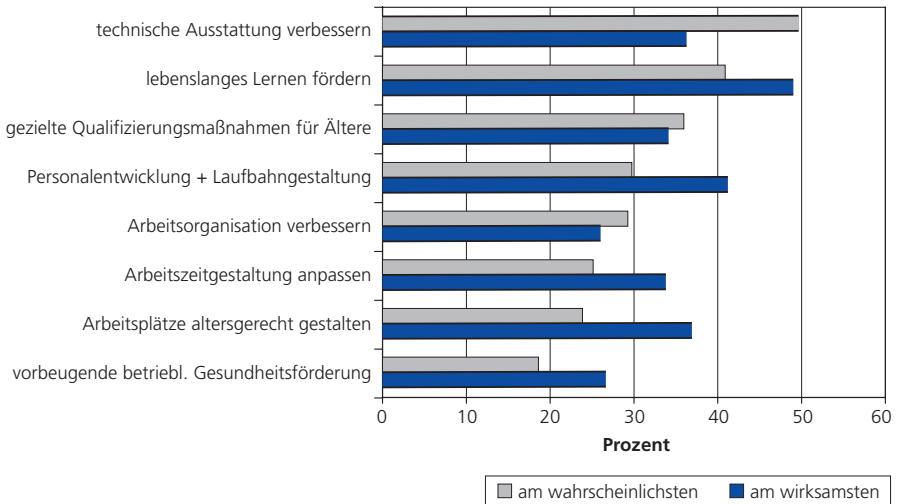


Abb. 13: Alternde Belegschaften: Wahrscheinlichkeit und Wirksamkeit von Maßnahmen.  
Angaben in Prozent.  
Quelle: ISF München (Mendius, Schütt 2002)

folgeregelung „erhebliche, oft nur schwer oder überhaupt nicht lösbare Probleme“ und praktisch alle anderen zumindest durchschnittliche, aber durchaus lösbare Probleme kommen sehen.

Obwohl von erheblichen Auswirkungen des demographischen Wandels ausgegangen wird, rechnen gleichwohl 29 % der Befragten zumindest bis zum Jahre 2010 mit einem Überschuss an Arbeitskräften auf dem Arbeitsmarkt insgesamt. Bei der Arbeitslosigkeit erwarten 22 % einen Anstieg (und zwar stark: 4 %, leicht: 18 %), 29 % rechnen mit einem Gleichbleiben und 48 % mit einem Rückgang (leicht: 42 %, stark: 6 %).

In der ersten Welle 1997 hielten es dagegen noch 61 % für sehr und 32 % für eher wahrscheinlich, dass es auch in den nächsten 10 bis 15 Jahren allgemein ein Überangebot an Arbeitskräften geben wird, insofern kann also davon ausgegangen werden, dass sich hier eine erheblich veränderte Einschätzung ergeben hat.

Auch wenn noch fast ein Drittel (29 %) in der aktuellen Befragung von einem Überschuss an Arbeitskräften ausging, rechneten zugleich aber 97 % der Befragten für die deutsche Wirtschaft insgesamt durchaus mit Arbeitskräftemangel bei bestimmten Qualifikationen, und zwar

besonders ausgeprägt bei Fachkräften mit gewerblicher Ausbildung (85 % der Befragten), Fachkräften mit technischen Qualifikationen mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss (68 % der Befragten) und Meistern (44 % der Befragten). Das Schlusslicht bilden erwartungsgemäß die Un- und Angelernten, die nur 7 % nennen.

Unter den zu erwartenden demographischen Rahmenbedingungen glauben nur 29 %, dass das Handwerk **bis 2010 noch genügend Arbeitskräfte** finden wird. Gefragt danach, wie das Handwerk mit diesen voraussichtlichen Entwicklungen umgehen wird, nennen die Experten die vorgegebenen Optionen mit folgenden Häufigkeiten: Das Handwerk

- stellt sich aktiv dem verschärften Wettbewerb um jüngere qualifizierte Fachkräfte (80 % 2001, 87 % 1997);
- wird in Zukunft verstärkt auf die erfahrenen älteren Fachkräfte zurückgreifen und sich darum bemühen, diese im Betrieb zu halten (69 % 2001, 84 % 1997);
- wird sich verstärkt um ausländische Arbeitnehmer bemühen (nur 2001 gefragt: 56 %);
- verstärkt die Rationalisierungsmaßnahmen, um weniger von qualifizierten Fachkräften abhängig zu sein (nur 2001 gefragt: 49 %);
- steigert den Frauenanteil auch in den Betrieben, die heute überwiegend Männer beschäftigen (40 % 2001, 46 % 1997);
- wird auf die Anhebung des Rentenalters mit tarifvertraglichen Regelungen zur „Alters-  
teilstzeit“ reagieren (25 % 2001, 44 % 1997).

Nach den wichtigsten konkreten Maßnahmen zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs gefragt, wurden als die wichtigsten Ansätze aufgeführt:

- versuchen, die Abwanderung zu stoppen und qualifizierte Arbeitskräfte an den Betrieb zu binden (83 %);
- mehr Jugendliche ausbilden (51 %);
- Öffentlichkeitsarbeit verstärken (41 %).

Vor dem Hintergrund der Antworten auf einige bereits vorgestellte Fragen scheinen diese Ergebnisse teilweise widerspruchsvoll, zumindest aber überraschend. Das gilt etwa dafür, dass trotz steigenden Problembewusstseins bezüglich der Folgen des demographischen Wandels die Option, ältere Fachkräfte im Betrieb zu halten, an Bedeutung verliert. Wenn die mit Abstand am stärksten favorisierte Option immer noch im Wettbewerb um jüngere qualifizierte Fachkräfte gesehen wird, dann fragt man sich, ob dies angesichts der ohnedies nicht übermäßig starken Arbeitsmarktposition erheblicher Teile des Handwerks einerseits und kleiner werdender Nachwuchsjahrgänge andererseits ein Ansatz ist, der für die Mehrzahl der Betriebe erfolgreich sein kann. Zweifel, ob die Zeichen der Zeit schon durchweg ausreichend erkannt sind, wird auch durch den Befund geweckt, dass Frauen immer noch nicht stärker als Rekrutierungspotenzial ins Blickfeld geraten (fünfter Platz unter sechs möglichen Nennungen) und das, obwohl die Personengruppe die größte mobilisierbare Arbeitsmarktreserve bildet, weil hier die tatsächliche Erwerbsbeteiligung noch deutlich unter der möglichen liegt (vgl. Kap. 6.2).

Wenn dagegen das verstärkte Bemühen um ausländische MitarbeiterInnen an 3. Stelle rangiert, so ist hier vermutlich ein Zusammenhang mit der Erleichterung des Zuzugs (Green-Card-Debatte) zu sehen, von der man sich offenbar eine leichte Problemlösung verspricht und das, obwohl die Bevölkerungswissenschaft mittlerweile ziemlich einhellig der Meinung ist, dass allein über Zuwanderung aus den (vor allem ost-)europäischen Nachbarstaaten die demographischen Strukturprobleme nicht zu lösen sein werden.

Festzuhalten bleibt, dass nach Einschätzung der Befragten auch in Zukunft die Sicherung der **Arbeitskräfteversorgung im Handwerk** über die Rekrutierung von außen und vor allem weiterhin über die Ausbildung von jungen Menschen erfolgen soll: Bezogen auf die Ausbildung von Fachkräften bis 2010 stimmten 81 % der Aussage zu, dass das Handwerk auch in Zukunft weit über Bedarf ausbilden wird, vor allem, weil man glaubt, dass nur so der Nachwuchsbedarf abgedeckt werden kann (73 % der Zustimmung) und weil so die Auswahl an qualifizierten Fachkräften erhöht werden könne (65 %). Diejenigen (17 %), die von einem bedarfsorientierten Ausbildungsvolumen ausgingen, führten dafür vor allem ins Feld, dass dann auch die Auszubildenden in der Regel vom Betrieb übernommen werden könnten. Weit weniger in den Blick gerät dagegen die Option, die Arbeitskräfteversorgung stärker über die Erhaltung und Fortentwicklung der Humanressourcen der vorhandenen Belegschaften zu versuchen, obwohl die demographischen Umbrüche und die daraus sich auch für das Handwerk ergebenden Konsequenzen durchaus gesehen werden<sup>26</sup>.

Bezogen auf die **betrieblichen Innovationspotenziale** verbinden sich mit der kommenden Alterung der Belegschaften häufig massive Befürchtungen, dass es dadurch in diesem Feld zu gravierenden Einbrüchen kommen könnte. Da auch auf die Betriebe des Handwerks massive Innovationsanforderungen zukommen, wurde gefragt, wie sich alternde Belegschaften diesbezüglich auswirken würden. Der Ansicht, dass die Umsetzung betrieblicher Innovationen mit älteren Belegschaften tendenziell schwieriger wird, stimmten 14 % uneingeschränkt und 39 % „eher“ zu. Auf der anderen Seite aber lehnen immerhin 33 % die Aussage „eher“ bzw. 14 % ganz ab. Knapp die Hälfte schließt sich also im Bereich des Handwerks den immer wieder geäußerten Vorbehalten nicht an. Das ist ein überraschend hoher Anteil, wenn man sich an der dazu veröffentlichten Meinung orientiert.

Weitgehende Übereinstimmung herrscht in der öffentlichen Diskussion darüber, dass ein wichtiges Instrument zur Bewältigung von Innovationsdruck und demographischem Wandel eine **innovative Arbeitsgestaltung** sein kann. Auch die Handwerksexperten stimmten der Aussage mit einer Quote von über 95 % zu, dass die Anforderungen von den Unternehmen des Handwerks nur zu bewältigen sein werden, wenn sich die innerbetrieblichen Strukturen (Betriebs-

---

26 Eine Umfrage des ZDH bei Handwerksbetrieben ergab, dass Handwerksbetriebe bereits jetzt Probleme mit der Besetzung offener Ausbildungsplätze angeben (im Durchschnitt sind 1,4 Stellen für Lehrlinge unbesetzt). Als Hauptgründe werden die oft ungenügenden Qualifikationen der Bewerber sowie geringes Interesse an den Ausbildungsberufen genannt. Dort wird aber auch festgestellt, dass die Betriebe zur Deckung des Arbeitskräftebedarfs ihre Ausbildungsanstrengungen verstärken (23,1 %) und parallel dazu Mitarbeiter durch Fort- und Weiterbildung qualifizieren wollen (21,6 %) (vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks 2001, S. 14–19).

organisation, Konzepte von Personalführung und Arbeitsgestaltung) weiter entwickeln, zugleich waren 71 % auch der Meinung, dass der Veränderungsdruck alle Unternehmen des Handwerks betrifft. Dass die notwendigen Veränderungen nur mit ganzheitlichen Innovationsprozessen zu meistern sind, glaubten 94 % der Befragten. Unter den zur Diskussion gestellten Handlungsfeldern waren auch einige mit engen Bezügen zur Bewältigung der Veränderungen bei der Alterszusammensetzung. So erachteten einen systematischen Arbeitsplatzwechsel zur Kompetenzerweiterung und zur Verbreiterung des Flexibilitätspotenzials der MitarbeiterInnen 17 % für sehr wichtig und 34 % für wichtig. Beim Aufbau und der Sicherung von betrieblichem Erfahrungswissen, z. B. durch die Zusammenstellung altersgemischter Teams (vgl. Kap. 5.3), waren es sogar 26 % (sehr wichtig) bzw. 48 % (wichtig). Auch die gerade bei alternden Belegschaften dringend angezeigte „Vermeidung langjähriger, einseitiger Belastungssituationen durch systematischen Aufgabenwechsel“ (s. auch Kap. 5.2) fand mit 43 % „sehr wichtig“ und 47 % „wichtig“ eine außerordentlich hohe Zustimmung.

Versucht man ein knappes Resümee, so lässt sich festhalten, dass die Botschaft „Demographischer Wandel und Arbeitswelt – auch ein Thema für das Handwerk“ zumindest bei einem Großteil derjenigen, die dort haupt- und ehrenamtliche Funktionen bekleiden und sich beruflich mit diesem Wirtschaftszweig auseinander setzen, zumindest „angekommen“ ist und an ein gewachsenes Interesse und ein gewisses Problembewusstsein angeknüpft werden kann. Die Diskussion über notwendige Anpassungen und mögliche Lösungsansätze kommt zunehmend in Gang. Zugleich ist aber auch festzustellen, dass es zweifellos noch einige Lücken bei der Problemwahrnehmung und erhebliche Inkonsistenzen schon bei der Interpretation der Entwicklungen, vor allem bei der Ableitung von zu treffenden Maßnahmen, gibt. Durch die Verbundprojekte im Bereich des Handwerks konnten wichtige Anstöße geliefert werden. Aktuell sollen im Bereich des Sanitär-Heizung-Klima-Handwerks im Rahmen der Demographie-Initiative des BMBF in 50 Betrieben die Entwicklung und Umsetzung von Lösungskonzepten zur Bewältigung demographischer Probleme erprobt werden<sup>27</sup>.

Die rasche und umfassende Verbreitung der entsprechenden Informationen und Lösungsansätze, vor allem aber die Adaption auf die spezifischen Bedingungen bislang noch nicht einbezogener Gewerke und Betriebstypen, bedeutet aber gerade im Handwerk mit seinen hunderttausenden von Betrieben noch eine gewaltige Aufgabe, die nur gelöst werden kann, wenn daran weiterhin die betroffenen Gruppen, d. h. Betriebe und Belegschaften sowie ihre institutionalisierten Vertretungen, gemeinsam mit Politik und Wissenschaft kontinuierlich weiterarbeiten<sup>28</sup>.

---

27 Weitere Informationen: [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de).

28 Ein Konzept zu diskutieren, das im ersten Schritt das Thema „demographischer Umbruch“ und daraus erwachsende Handlungsanforderungen für das Handwerk „zielgruppengerecht“ aufbereitet und dann in einem weiteren Schritt den handelnden Personen und Institutionen die geeigneten Werkzeuge zur Umsetzung der oben skizzierten Zielvorstellungen an die Hand gibt, war Thema eines Fachgesprächs des ISF München mit dem Titel „Verschlafft das Handwerk die Demographische Herausforderung? Ansatzpunkte für eine zielgruppenorientierte Vermittlung des Problemfelds ‚demographische Entwicklung‘ in das Handwerk und seine Institutionen“.

### 3.3 Zunehmende öffentliche Diskussion

Seit kurzem ist in Deutschland ein verstärktes öffentliches Interesse für das Thema Demographie und Erwerbsarbeit zu beobachten<sup>29</sup>. Insbesondere in der Politik, bei Verbänden und bei Tarifparteien aber auch bei einer zunehmenden Zahl von Unternehmen ist eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Komplex alternde Belegschaften zu verzeichnen. So begrüßt der Chef des Kanzleramts Frank-Walter Steinmeier in einem Artikel in der Welt (Steinmeier 2001), dass das Thema endlich die gebührende Aufmerksamkeit gefunden habe. Er stellt fest, dass Leistungsfähigkeit bis ins hohe Alter die Bereitschaft zum lebenslangen Lernen voraussetzt. Darüber hinaus konstatiert er: „Der Wandel am Arbeitsmarkt eröffnet Gewerkschaften und Arbeitgebern für die Gestaltung der Arbeitswelt ganz neue Perspektiven.“

Das Bündnis für Arbeit hat auf dem siebten Spitzengespräch am 4.3.2001 eine Qualifizierungsoffensive beschlossen, mit der dem zunehmenden Arbeitskräftemangel entgegengewirkt und ein Paradigmenwechsel in der Frage der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/-innen eingeleitet werden soll. Das Ziel dieser Qualifizierungsoffensive ist es u. a. die Rahmenbedingungen für lebenslanges berufliches Lernen zu verbessern, um die Beschäftigungsfähigkeit aller Bevölkerungs- und Altersgruppen zu fördern und dauerhaft zu erhalten. „Darüber hinaus hat das Bündnis für Arbeit einen Paradigmenwechsel in der Frage der Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eingeleitet, denn infolge der demographischen Entwicklung wird zugleich langfristig das Erwerbspersonenpotenzial sinken und der Anteil älterer Erwerbspersonen wachsen. Anstelle einer vorzeitigen Ausgliederung aus dem Erwerbsleben sollen künftig die verstärkte Beschäftigung Älterer, die vorbeugende Verhinderung von Arbeitslosigkeit und die Wiedereingliederung bereits Arbeitsloser vorrangiges Ziel arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen sein.“ (Bundesregierung 2001)

Das Thema Demographie und Arbeitswelt berührt dabei fundamental gesellschaftliche Interessenpositionen. Der Beitrag „Potenzial älterer Arbeitnehmer verstärkt nutzen“ von Dieter Hundt, Präsident des BDA, weist aus, dass sich die Arbeitgeber im Zeichen des partiellen Fachkräftemangels verstärkt um ältere Beschäftigten kümmern wollen (Hundt 2001; BDA 2001). Hundt plädiert für einen Paradigmenwechsel hin zu einer höheren Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer. Benötigt würde:

- Eine umfassende Deregulierung des Arbeitsmarktes: Mehr personalwirtschaftliche Bewegungsfreiheit würde auch die Beschäftigungsperspektive älterer Arbeitnehmer verbessern.
- Leistungsorientierung statt Senioritätsprivilegien: Die ursprünglich in guter Absicht eingeführten Sonderregelungen wirken als Beschäftigungsbremse für ältere Arbeitnehmer und sollten deshalb gelockert und umgestaltet werden.
- Reformierung der Sozialleistungen bei Arbeitslosigkeit: Die mit dem Alter zunehmende Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes auf bis zu 32 Monate sollte wieder einheitlich auf zwölf

---

29 Zum Echo in den Medien vgl. Siemann, Braun 2002; Weimer u. a. 2001; Gertz 2001; Witte 2001. Siehe auch Medienspiegel [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de).



Monate begrenzt werden, um neue Brücken in Beschäftigung – gerade für ältere Arbeitslose – zu schaffen.

- Verbesserung der Arbeitsvermittlung für ältere Arbeitnehmer: Die Zeitarbeit als nachweislich erfolgreiches Sprungbrett in den Arbeitsmarkt sollte stärker genutzt werden. Hier seien gesetzliche Fesseln zu lockern.
- Eine schrittweise Verlängerung der Lebensarbeitszeit bis zum 67. Lebensjahr: Die Hinzuerdienstgrenze bei Berufstätigkeit nach Vollendung des 65. Lebensjahres sollte erhöht werden, um die daraus entstehenden positiven Effekte für den Arbeitsmarkt und die Rentenkassen zu fördern.
- Lebenslanges Lernen: Jüngere MitarbeiterInnen sollten bereits heute das „Lernen lernen“. Gleichzeitig würden auch spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere benötigt.

Die Stellungnahme „Gemeinsame Betriebsinitiativen für Ältere sind gefragt“ von Ursula Engelen-Kefer, stellvertretende Vorsitzende des DGB, fordert eine Trendwende durch gezielte mittel- und langfristig angelegte Investitionen in die Qualifikation der Arbeitnehmer (Engelen-Kefer 2001). Sie betont, dass es gemeinsamer Anstrengungen der Betriebsparteien bedarf, wenn der absehbare Alterungsprozess in den Unternehmen erfolgreich bewältigt werden soll:

- Vorurteile zu Leistungsfähigkeit und Qualifikation Älterer in den Betrieben müssten abgebaut werden.
- Die Arbeitsorganisation im Betrieb sei so zu gestalten, dass Belastungen und das Risiko vorzeitiger Gesundheitseinschränkungen minimiert und möglichst vermieden werden.
- Arbeitszeitgestaltung sollte Möglichkeiten für eine lebensphasenorientierte Neustrukturierung der Lebensarbeitszeit aufzeigen.
- Hierdurch ließen sich sowohl Gesundheitseffekte als auch eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und privaten Lebensanforderungen erzielen.
- Die Formel vom „lebenslangen Lernen“ müsse in die Praxis umgesetzt werden.
- Im Betrieb sollten Strukturen geschaffen werden, die eine Integration von Arbeit und Qualifizierung ermöglichen.
- Der Polarisierung zwischen älteren und jüngeren Arbeitsteams sollte durch altersgemischte Belegschaften entgegengewirkt und die positiven Eigenschaften Älterer, wie Erfahrung und Verlässlichkeit, dem „Jugendlichkeitswahn“ entgegengesetzt werden.
- Besondere Bedeutung komme der Weiterbildung erwerbstätiger älterer Arbeitnehmer zu.

Es ist festzustellen, dass spätestens im Jahr 2001 die öffentliche Diskussion um alternde Belegschaften und ältere Arbeitnehmer deutlich an Breite und Tiefe zugenommen hat. Woran es aber noch fehlt, ist eine breite und rasche Durchsetzung von Lösungskonzepten, die angesichts der Brisanz und Dringlichkeit der zu bewältigenden Probleme sowohl auf betrieblicher als auch auf überbetrieblicher Ebene geboten sind.

Nicht nur Unternehmen, sondern auch überbetriebliche Organisationen wie Kammern, Verbände und Tarifparteien müssen sich auf die Auswirkungen des demographischen Wandels einstellen und Strategien zur Unterstützung einer altersgerechten Erwerbsarbeit für ihre jeweiligen Zielgruppen entwickeln (vgl. zur Umsetzung von Maßnahmen auf überbetrieblicher Ebene Mohr, Wolff 2002).

## 4 Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit

Unternehmen stehen im demographischen Umbruch vor der Herausforderung Altersstrukturen zu schaffen, die es ihnen ermöglichen, ihre betriebliche Innovationsfähigkeit zu erhalten, möglichst sogar zu steigern. Personaleinsatz- und Rekrutierungsstrategien, welche ausschließlich auf angeblich leistungsfähigere und innovativere jüngere MitarbeiterInnen setzen, sind nicht erst dann zu überdenken, wenn weniger jüngere Erwerbspersonen zur Verfügung stehen. Die Herausforderungen für ein zukunftsfähiges Personal- und Innovationsmanagement bestehen in:

- Der Schaffung heterogener Altersstrukturen: Ausgeprägte altershomogene Rekrutierungs- und Berentungswellen sollten vermieden werden.
- Der Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und der systematischen Nutzung der komplementären altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer.
- Der systematischen Einbeziehung älterer Beschäftigter in den Innovationsprozess, um deren Erfahrungen zu nutzen.

In diesem Kapitel geht es um Lösungskonzepte, die verhindern sollen, dass schleichend ablaufende Veränderungen der Altersstrukturen in Betrieben zu Beeinträchtigungen der Produktivität, zu Einbrüchen bei Wandlungs- und Innovationspotenzialen und letztendlich zur Existenzgefährdung führen.

### 4.1 Betriebliche Altersstrukturen

#### Veränderung betrieblicher Altersstrukturen

In vielen Unternehmen vollzieht sich schon heute ein ausgeprägter innerbetrieblicher Altersstrukturwandel, weil die Generation der Baby Boomer heute schon über 30 ist (vgl. Abb. 3). Auf Grund des Personalabbaus der vergangenen Jahre, der überproportional Ältere betroffen hat, sind in vielen Unternehmen gerade die heute mittleren Altersgruppen, die ohnedies in der Bevölkerung einen überdurchschnittlich hohen Anteil haben, zahlenmäßig besonders stark vertreten – mit der Folge, dass sie jetzt „en bloc“ altern. Weil es immer weniger Jüngere gibt, steht ihnen trotz fortgesetzter frühzeitiger Verrentungen eine wachsende Gruppe von ArbeitnehmerInnen gegenüber, die in die älteren Jahrgänge hineinwachsen. Die Veränderung der betrieblichen Altersstruktur mit der Folge einer kollektiven Alterung der Belegschaften hat sich in Ostdeutschland im Gefolge des Zusammenbruchs großer Teile der dortigen Industrie und aufgrund massiven Personalabbaus bei den „überlebenden“ Unternehmen in den 90er Jahren besonders dramatisch vollzogen: durch Verrentung Älterer auf der einen und vor allem Personalabbau bei den Jüngeren auf der anderen Seite.

Wie äußert sich eine solche Veränderung der betrieblichen Altersstruktur im einzelnen Unternehmen? Die folgende Grafik zeigt ein typisches Beispiel für die komprimierte Altersstruktur eines Betriebes im Bereich des Maschinen- und Anlagenbaus.

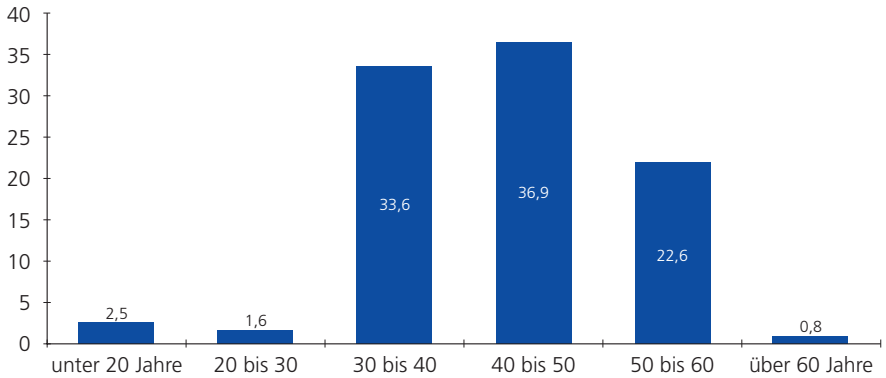


Abb. 14: Komprimierte Altersstruktur bei einem ostdeutschen Anlagenbauer 1998.

### Komprimierung der Altersstruktur

Dieser ostdeutsche Betrieb war nach der Wende gezwungen, seine Belegschaft stark zu reduzieren. Auf Grund der Kriterien der in den Sozialgesetzen und Tarifverträgen vorgesehenen Sozialauswahl erfolgte der Abbau über Frühverrentungen älterer MitarbeiterInnen und Freisetzung jüngerer Belegschaftsangehöriger. Aufgrund der Auftragslage war und ist es nicht möglich, in ausreichendem Maß jüngere MitarbeiterInnen, insbesondere Auszubildende einzustellen und zu übernehmen. Dennoch gibt es keine Probleme mit dem vergleichsweise hohen Anteil an über 40-jährigen MitarbeiterInnen; im Gegenteil, der Betrieb kann nur wettbewerbsfähig und innovativ sein, weil er über die Erfahrung und das Wissen dieser älteren MitarbeiterInnen verfügt. Das Hauptproblem besteht darin, dass in den nächsten 10 bis 15 Jahren ca. 1/4 und wenn es nicht gelingt die über 50-jährigen bis zur Altergrenze zu halten sogar die Hälfte der Belegschaft – darunter die erfahrensten Leistungsträger – in den Ruhestand geht. Es stellt sich also die Frage, wie erreicht werden kann, dass eine ausreichende Zahl von MitarbeiterInnen bis 60 oder 65 im Betrieb bleibt und zugleich die dennoch stattfindenden Abgänge durch qualifizierte jüngere MitarbeiterInnen rechtzeitig ersetzt werden. Vor allem stellt sich die Anforderung, einen rechtzeitigen und umfassenden Wissenstransfer von den Älteren zu den Jüngeren zu organisieren und zu gewährleisten.

In diesem und vielen vergleichbaren Fällen geht es insbesondere darum, den drohenden Verlust an Erfahrungsträgern auszugleichen und die vorhandenen Kenntnisse und Kompetenzen systematisch an Jüngere zu transferieren. Eine verstärkte vorsorgliche Ausbildung von Facharbeitern stellt in diesem Fall keine realistische Lösungsstrategie dar, da man die jetzt noch verfügbaren Auszubildenden aus wirtschaftlichen Gründen nach der Lehre nicht übernehmen, geschweige denn bis zum Auftreten der – wegen des Geburteneinbruchs in den neuen Ländern – in fünf bis zehn Jahren auftretenden großen Nachwuchslücke quasi auf Vorrat behalten kann.

Die Folge ist, dass gegenwärtig viele ostdeutsche Regionen durch eine starke Abwanderung insbesondere von qualifizierten jüngeren Arbeitskräften gekennzeichnet sind.

Betriebe mit einer komprimierten Altersstruktur sind in vielen Branchen – auch in den alten Bundesländern – anzutreffen. In ihnen dominiert die Gruppe der 30- bis 40-jährigen MitarbeiterInnen, dies entspricht auch dem Altersaufbau der deutschen Bevölkerung bzw. des Erwerbspersonenpotenzials. Durch Rückgänge im Marktvolumen, Stagnation, Produktivitätssteigerungen und Rationalisierung und weil in den letzten Jahren kaum jüngere Arbeitskräfte eingestellt wurden, kommt es zu einer schrumpfenden oder gleichbleibende Belegschaft. Aber nicht nur in solchen Betrieben droht eine kollektive Alterung der Belegschaft, es gibt auch ganze Branchen – nicht zuletzt im Bereich des Handwerks – die von einseitigen, wenn auch anders gelagerten Altersstrukturen gekennzeichnet sind.

Beispielhaft wird hier auf die Altersstruktur des von Abwanderungen besonders betroffenen Gewerks der Dachdecker eingegangen.

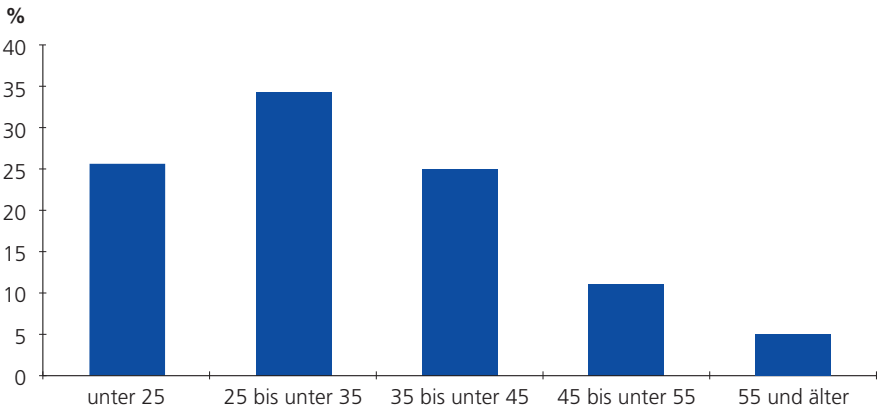


Abb. 15: Altersstruktur der Dachdecker 1999. Daten der Bundesanstalt für Arbeit vom 30.06.1999.

Quelle: Hochschule Niederrhein (Packebusch, Weber 2001b, S. 43.)

Bei der Altersstruktur der Dachdeckerbetriebe fällt auf, dass fast Zweidrittel der Beschäftigten jünger als 35 Jahre sind, während die Altersgruppen ab dem 35. Lebensjahr weit schwächer besetzt sind. Besonders stark vertreten ist mit 34 % die Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen. Vorausgesetzt, die Abwanderung der über 35-Jährigen setzt sich in den nächsten 10 Jahren so fort wie bisher, ist angesichts des rückläufigen Angebots von Jüngeren auf dem Arbeitsmarkt mit einem massiven Nachwuchsmangel in diesem Gewerk und in der Folge mit möglichen Betriebseinschränkungen oder -schließungen zu rechnen.

Um diese drohenden Folgen zu vermeiden, müssen die Ursachen für die massive Abwanderung bei den über 35-Jährigen herausgearbeitet und möglichst beseitigt werden. Die Ursachen liegen überwiegend darin, dass die Tätigkeit von Dachdeckern bei der derzeitigen Arbeits- und Organisationsgestaltung nur eine begrenzte Ausübungsdauer – unter den gegenwärtigen Bedingungen für viele Arbeitskräfte aufgrund von körperlichem Verschleiß nicht länger als 20 bis 30 Jahre – erlaubt.

Diese Abwanderungsbewegung aus Handwerksbetrieben konnte nur solange einigermaßen reibungslos funktionieren, wie die Betroffenen relativ problemlos andere Arbeitsplätze – vor allem in der Industrie, aber auch im Dienstleistungssektor – fanden. Das ist wegen der rückläufigen Beschäftigung außerhalb des Handwerks aber seit einigen Jahren immer weniger der Fall. Die Folge ist, dass für die Beschäftigten der Druck größer wird, in ihrem Gewerk zu verbleiben. In dieser neuen Situation drängen sich Initiativen für präventive und korrektive Maßnahmen der Arbeits- und Organisationsgestaltung bzw. der Laufbahnplanung geradezu auf. Eine breite Umsetzung setzt allerdings nicht nur entsprechende Personalentwicklung, Qualifizierung und Arbeitsgestaltung voraus, sondern zuallererst ein grundlegendes Umdenken beim Umgang mit den Arbeitskräften (vgl. Packebusch, Weber 2001b).

Geradezu als Paradebeispiele für unausgewogene und nicht zukunftsfähige betriebliche Altersstrukturen können auch die in der IT- und Software-Branche zahlreich vertretenen extrem jugendzentrierten Unternehmen gelten. Diese Tendenz wird durch die Struktur dieses Bereichs mit vielen jungen Unternehmen, einer erheblichen Zahl von Neugründungen und Betriebs-schließungen, dem schnellen technologischen Wandel und einer entsprechend raschen Entwer-tung von aktuellen Wissensbeständen begünstigt. Hier gelten 40-jährige Software-Entwickler schon als „alt“. Die Betriebe verlassen sich darauf, regelmäßig Hochschulabsolventen mit aktuellem Wissen rekrutieren zu können. Dass diese Personalstrategie durch den demographi-schen Wandel ihre Basis verliert und künftig allenfalls noch von Einzelnen mit um so negativeren Folgen für den Rest der Betriebe wahrgenommen werden kann, wird bisher aller-dings kaum gesehen.

Der demographische Wandel wird von vielen Unternehmen gegenwärtig eher als „Fachkräfte-mangel“ speziell bei jüngeren technischen Fachkräften und Ingenieuren wahrgenommen und weniger als das was er wirklich ist, nämlich ein Älterwerden des Arbeitskräfteangebots ins-gesamt. Während der Bevölkerungsrückgang etwa ab 2020 in Deutschland ein spürbarer Vorgang sein wird, vollzieht sich die Änderung der Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen hauptsächlich in den Jahren 2000 bis 2020. Erstmals gibt es mehr über 50-Jährige als unter 30-jährige Erwerbstätige. Die Altersschere öffnet sich. Unter den Erwerbspersonen werden zunächst die 20- bis 30-Jährigen weniger, dann die 30- bis 40-Jährigen. Zunächst wächst die Zahl der 40- bis 49-Jährigen, sie erreichen ihren höchsten Anteil im Jahr 2010. Die über 50-jährigen Erwerbspersonen beginnen ihr anteilmäßiges Wachstum zwischen 2005 und 2010 und erreichen im Jahrzehnt danach Spitzenwerte (vgl. Volkholz, Köchling 2002).

	1979	1984	1989	1996	2005	2010	2015	2020
bis 29-Jährige	32	33	32	25	21	21	21	20
30- bis 39-Jährige	23	21	24	29	25	21	21	23
<b>bis 40-Jährige</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>56</b>	<b>54</b>	<b>46</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>43</b>
40- bis 49-Jährige	24	23	22	24	30	31	27	23
50-Jährige und älter	21	22	22	22	23	27	31	34
<b>ab 40-Jährige</b>	<b>45</b>	<b>45</b>	<b>44</b>	<b>46</b>	<b>53</b>	<b>58</b>	<b>58</b>	<b>57</b>
Verhältnis <sup>29</sup> bis 29-Jährige zu über 50-Jährige	1,52	1,50	1,45	1,13	0,94	0,80	0,68	0,58
			Phase 1: Anteil unter 29-jähriger Erwerbspersonen nimmt ab.		Phase 2: Anteil der über 40-jährigen Erwerbspersonen nimmt zu.		Phase 3: Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen nimmt weiterhin stark zu.	

Tab. 3: Die demographische Entwicklung der Erwerbspersonen in 10er Kohorten 1979 bis 2020 in Prozent.

Basis: Stat. Bundesamt, verschiedene Jahrgänge; ab 2005 (Prognos 1998, S. 64 ff.)  
Darstellung in Anlehnung an: GfAH (Volkholz, Köchling 2002)

Wie Tabelle 3 zeigt, verläuft die Zunahme von Älteren im Arbeitskräfteangebot eher kontinuierlich als sprunghaft. Die Generation der „Baby-Boomer“ altert. Welche Konsequenzen hat diese Entwicklung für die Unternehmen?

- Phase 1: Bis in die 90er Jahre hinein profitierten Unternehmen, welche sich vorrangig auf die Rekrutierung jüngerer Mitarbeiter konzentrierten (jugendzentrierte Personalpolitik) von der demographischen Lage, weil die Jahrgänge der unter 40-Jährigen stark besetzt waren.
- Phase 2: In der ersten Dekade dieses Jahrhunderts nimmt der Anteil der über 40-Jährigen zu. Die Entwicklung der Humanressourcen gewinnt als Wettbewerbsfaktor an Bedeutung. Es geht darum, die Qualifikationsausstattung der „Baby-Boomer“ weiterzuentwickeln und ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten. In dieser Phase besteht die Chance einer präventiven Umorientierung hin zu einer langfristig angelegten Personalentwicklung.

30 Verhältnis der unter 29-Jährigen zu den über 50-Jährigen. Diese Kennziffer gibt an, wie viele jüngere Erwerbstätige auf einen älteren Erwerbstätigen kommen.

- Phase 3: Ab 2010 steigt der Anteil der über 50-Jährigen weiterhin und stark an. Viele Betriebe müssen sich mit einem steigenden Durchschnittsalter auseinandersetzen. Unternehmen, die zu diesem Zeitpunkt noch keine nachhaltigen Konzepte im Umgang mit alternden Belegschaften entwickelt haben, befinden sich in der Gefahr, an Innovationskraft und Leistungsfähigkeit zu verlieren.

Das Älterwerden betrieblicher Belegschaften ist ein „schleichender Prozess“, der die Unternehmen gegenwärtig – in Abhängigkeit von ihrer jeweiligen Altersstruktur, Personalpolitik und Unternehmenskultur – in sehr unterschiedlichem Ausmaß betrifft. Wegen der Zunahme von Erwerbspersonen mittleren und höheren Alters im Arbeitskräfteangebot der nächsten Jahrzehnte ist von einem dann rascher steigenden Durchschnittsalter in nahezu allen Betrieben auszugehen. Nicht übersehen werden darf, dass angesichts der künftigen demographischen Entwicklung die Grenzen der Lösungskapazität von „Strategien des Nichtstuns oder Aufsichzukunftsmakelns“ sehr schnell überschritten sein werden. Ein Ignorieren der Veränderungen betrieblicher Altersstrukturen kann dann teuer zu stehen kommen. Es kommt darauf an, möglichst rasch zu lernen, mit Altersungsprozessen größerer Beschäftigtengruppen produktiv umzugehen.

### **Homogene und heterogene Altersstrukturen**

Eine zentrale Aufgabe der Personalpolitik sollte darin bestehen, die Altersstruktur in den Betrieben ausgewogen zu gestalten. Eine Dominanz einzelner Altersgruppen (Altershomogenität) sollte vermieden werden, um Alterslücken im Personalbestand sowie außerordentlichen Rekrutierungs- und Verrentungswellen vorzubeugen. Aus diesem Grund besteht eine zentrale Aufgabe darin, die richtige Altersmischung vorausschauend zu planen. Was aber ist die „richtige Altersmischung“? Auf der einzelbetrieblichen Ebene ist sie dann gegeben, wenn jeweils etwa ebenso viele Arbeitskräfte eingestellt werden wie ausscheiden und dabei keine Altersgruppe zahlenmäßig stark aus dem Rahmen fällt, also Altersheterogenität besteht, wie Abb. 16 veranschaulicht<sup>31</sup>. Von einer absoluten Gleichverteilung aller Altersgruppen kann allerdings nicht ausgegangen werden, weil diese auch in unterschiedlicher Besetzung in der Bevölkerung bzw. am Arbeitsmarkt auftreten.

Wenn es absehbar ist, dass ein überproportional großer Teil der Belegschaft in ein paar Jahren in den Ruhestand geht (Alterszentrierung), drohen Unternehmen zwei Gefahren:

- Der schlagartige Verlust von Erfahrungswissen, der kaum noch kompensierbar ist, wenn die MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen haben. Um einen rechtzeitigen Wissenstransfer zu gewährleisten, sind altersgemischte Arbeitsgruppen zu schaffen, der Erfahrungsaustausch zwischen Älteren und Jüngeren zu organisieren und Verantwortung langfristig auf Jüngere zu übertragen.

---

31 Das gilt strenggenommen nur für ein Unternehmen, das mit einer mittel- und längerfristig in etwa stabilen Beschäftigung rechnet. Ist ein Expansions- oder Schrumpfungskurs vorgesehen, muss dem bei der Besetzung der Altersgruppen selbstverständlich Rechnung getragen werden.

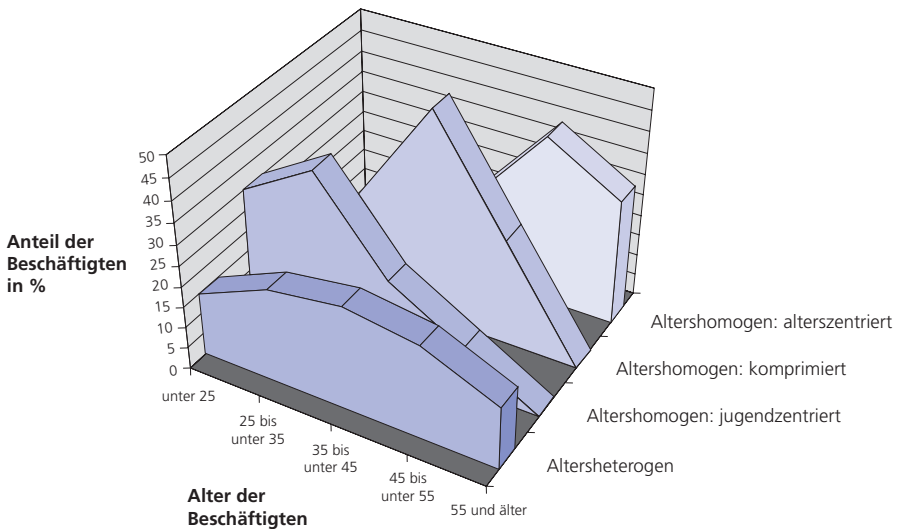


Abb. 16: Idealtypische Altersverteilungen: Homogenität versus Heterogenität.  
Quelle: Fraunhofer IAO

- Eine massive Einstellungswelle wird notwendig. Auf einen Schlag sind viele neue und nach bisheriger Praxis junge MitarbeiterInnen in das Unternehmen zu integrieren. Die Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen sollte sich daher nicht ausschließlich auf ganz Junge konzentrieren, da ansonsten der gleiche Welleneffekt in Zukunft wieder erzeugt würde. Bei einer rein jugendzentrierten Rekrutierungsstrategie würde die Dominanz einer Altersgruppe durch die einer anderen abgelöst. Die Konsequenz wäre ein massiver „Kulturwechsel“ mit erheblichen Übergangsfriktionen.

Besonders prekär wird die Situation, wenn die Einstellungswelle in einer Situation stattfinden muss, die durch eine Verknappung (verbunden mit Verteuerung) jüngerer Arbeitskräfte charakterisiert ist. Genau damit aber ist bei Unternehmen zu rechnen, denen in fünf bis zehn Jahren derartige Rekrutierungsschübe dann ins Haus stehen, wenn der demographische Wandel tatsächlich greift.

Viele Unternehmensbereiche haben eigene „gewachsene“ Personalstrukturen, die sich in ihrer Homogenität oder Heterogenität deutlich voneinander unterscheiden. Das kann teilweise sachliche Gründe haben (neue Berufsbilder oder Bedarf an Erfahrungswissen), kann aber auch darauf basieren, dass die direkten Vorgesetzten Vorurteile gegenüber bestimmten Beschäftigtengruppen haben, und z.B. „Frauen in Männerberufen“ nicht akzeptieren. Vorurteile



gedeihen eher in Unternehmen, die bewusst an **homogenen Personalstrukturen** (z. B. jung, männlich, qualifiziert, deutsch) orientiert sind. Diese Orientierung kann sich bei Rekrutierungsproblemen allerdings als Falle erweisen. In anderen Unternehmen finden sich dagegen personalpolitische Leitlinien mit einer deutlichen Orientierung an **heterogenen Belegschaftsstrukturen** und an der Gleichstellung von Arbeitnehmergruppen. Hierzu ist allerdings eine Unternehmenskultur notwendig, welche die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt. Betriebe, denen diese Integrationsleistung gelingt, haben bei Nachwuchsmangel die Chance, in wesentlich umfangreicheren Arbeitsmarktsegmenten Personal zu rekrutieren (vgl. Köchling 2001, S. 21).

Es ist notwendig, dass die Personalarbeit sich der altersstrukturellen Thematik zuwendet, um zukünftige Probleme und Ungleichgewichte rechtzeitig zu erkennen und frühzeitig handeln zu können. Vielen Personalverantwortlichen ist die Zusammensetzung ihrer betrieblichen oder bereichsspezifischen Altersstruktur nicht bewusst.

#### **Kritische Altersstruktur bei einem Finanzdienstleister:**

Bei der Analyse der Altersstrukturen im Unternehmen stellte sich heraus, dass im Vertrieb ein Großteil der Außendienstmitarbeiter älter als 55 Jahre war. Diese MitarbeiterInnen verfügten über Beziehungen zu Kunden, die sie über Jahre hinweg aufgebaut hatten. Das absehbare Ausscheiden dieser MitarbeiterInnen brachte das Unternehmen in die Gefahr, diese an den einzelnen Außendienstmitarbeiter gebundenen Kunden zu verlieren. Als Konsequenz wurden den älteren möglichst schnell ein jüngerer Mitarbeiter zur Seite gestellt, um eine persönliche Kontinuität in der Kundenbeziehung aufrecht zu erhalten.

Dieses Beispiel zeigt, welche Auswirkungen eine Altersstruktur mit einem Übergewicht bei den älteren MitarbeiterInnen haben kann. Wirtschaftliche Konsequenzen drohen dann, wenn der Verlust von Erfahrungswissen oder von wichtigen Kundenbeziehungen durch das gleichzeitige Ausscheiden einer Gruppe von Beschäftigten ansteht.

Homogene und einseitige Altersstrukturen lassen sich in der Regel nur mittel- bis langfristig durch eine kompensierende Rekrutierungspolitik ändern.

#### **Mix aus Jugend und Erfahrung herstellen**

In einem kleinen IT-Unternehmen war der Geschäftsführer mit 27 Jahren der Älteste. Um das wachsende Chaos zu bewältigen, wurde gezielt nach einem älteren Mitarbeiter gesucht. Eingestellt wurde ein 50-jähriger Naturwissenschaftler, der insbesondere die bislang vernachlässigten Bereiche Qualitätssicherung und Projektmanagement in den Griff bekommen sollte. Er wurde bewusst als Kontrapunkt zur „jugendlichen Dynamik“ des Entwicklerteams eingesetzt. Nach einigen Monaten stellte sich heraus, dass das seriöse Auftreten eines Älteren auch bei der Akquise von konservativen Kunden oder bei Gesprächen mit der kreditgebenden Bank von großem Nutzen war.

Oftmals ergeben sich für die einzelnen Bereiche und Funktionsgruppen eines Unternehmens unterschiedliche alterstrukturelle Zusammensetzungen und Entwicklungen. Daraus folgen auch unterschiedliche Maßnahmen, wie Tabelle 4 zeigt.

### Beispiel: Analyse und Fortschreibung einer betrieblichen Altersstruktur

Tabelle 4 zeigt an einem Konzernbeispiel, wie unterschiedlich die Altersstrukturen verschiedener Funktionsgruppen sein können. Genau diese betriebsindividuellen Verschiedenheiten erschweren eine verallgemeinernde Diskussion. Diese ungleiche Betroffenheit je nach Bereich muss respektiert werden, soll ein betriebliches Interesse an alternden Belegschaften entstehen. Der „einseitige Konzernreport“ (Tabelle 3) zeigt, wie das geschehen kann. Für die verschiedenen Funktionsbereiche sind die gegenwärtigen und erwartbaren Altersstrukturen bestimmt worden. Für jede Funktionsgruppe ist daraufhin diskutiert worden, ob und welcher Handlungsbedarf besteht. Diese übersichtliche Dartselling zeigt auf einfache Weise deutlich verschiedene Handlungsbedarfe an.

In Bezug auf Betriebe und Unternehmen sind also gesellschaftliche Aussagen über alternde Belegschaften nicht einfach zu übertragen, sondern als Fragen (Hypothesen) zu setzen: Ist das bei Ihnen so und was bedeutet das für die Zukunft?

Quelle: GfAH (Volkholz, Köchling 2002)

Funktionsgruppen <sup>1)</sup>	Ersatzbedarf bis 2010 in %	Anteil über 50-Jährige		
		2000	2010	Δ in %-Punkten
<b>A) Vorgesetzte</b> technische AT-Angest.	33,9	45,2	32,1	- 13,1
<b>Kaufmännische AT-Angestellte</b>	34,2	50,7	36,7	- 14,0
Angestellte Meister	19,5	36,5	53,5	+ 17,0
Kolonnenführer	14,8	34,4	54,4	+ 20,0
Vorarbeiter	16,5	35,6	60,1	+ 24,5
<b>B) Nicht-Vorgesetzte</b> techn. Angestellte	17,2	33,4	45,9	+ 12,5
kaufmännische Angestellte	9,5	23,0	45,0	+ 22,0
Fachkräfte <sup>2)</sup>	8,2	18,5	37,0	+ 18,5
Angelernte <sup>2)</sup>	13,6	25,7	35,0	+ 9,3

Nachwuchs sichern

Technischen Wandel meistern

Gesundheit fördern, Leistung erhalten

1) Rente in 2010 mit 65 Jahren!

2) Die heute starke Altersgruppe, die 30–40-Jährigen, ist im Jahre 2010 40–49 Jahre alt. Überschreiten der 50 Jahre-Grenze ab 2010.

Tab. 4: Unterschiedliche innerbetriebliche Altersstrukturen: Einseitiger Konzernreport über die Folgen der alternden Belegschaft (anonymisiert).

Quelle: GfAH (Volkholz, Köchling 2002)

Die Frage nach der richtigen Altersstruktur lässt sich nur unternehmens- bzw. branchenspezifisch sowie unter Berücksichtigung regionaler Gegebenheiten und der zur Verfügung stehenden Qualifikationen im Betrieb und auf dem Arbeitsmarkt beantworten<sup>32</sup>. Dennoch bergen zu hohe Abweichungen in der betrieblichen Altersstruktur von der Altersverteilung des Erwerbspersonenpotenzials langfristig Risiken.

Eine an dem Prinzip der Altersheterogenität orientierte Personalpolitik kann hierbei in nicht zu unterschätzenden Widerspruch zu den gesellschaftlichen Notwendigkeiten geraten. Betriebe, die versuchen eine heterogene Altersstruktur zu realisieren, werden bei einer deutlich ungleichen Besetzung der Altersgruppen im Erwerbspersonenpotenzial untereinander in Konkurrenz auf den Personalbeschaffungsmärkten treten. Die Wettbewerbsbedingungen werden dadurch tendenziell noch ungleicher. Um die Rekrutierungsaufwände nicht überproportional zu steigern und um Arbeitsmarktp Probleme besonders stark besetzter Kohorten zu vermeiden, sollte die geplante betriebliche Altersstruktur nicht zu sehr von derjenigen des Erwerbspersonenpotenzials abweichen.

## 4.2 Zusammenarbeit zwischen Älteren und Jüngeren und generationenübergreifender Wissenstransfer

Eine Verbesserung der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Altersgruppen im Betrieb führt dazu, dass Ausgrenzungsprozesse vermieden und die jeweiligen Stärken gemeinsam genutzt werden können. Unterschiedliche Qualifikationsprofile und Erfahrungen jüngerer und älterer MitarbeiterInnen können sich ausgesprochen sinnvoll ergänzen. Eine Voraussetzung für den generationenübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer ist das Prinzip der Altersmischung und der regelmäßigen Zusammenarbeit.

Dagegen ist die Zusammenarbeit zwischen den Generationen in manchen Fällen von wechselseitigen Vorurteilen geprägt. Das folgende Beispiel beschreibt, wie solche Blockaden der Zusammenarbeit entstehen können.

### Altersmischung in der Software-Entwicklung

Im EDV-Bereich eines Unternehmens der Banken- und Versicherungsbranche gibt es Teams mit zwei unterschiedlichen Aufgabenprofilen. Erstens: Pflege und Betreuung der vorhandenen Softwareprogramme. Zweitens: Entwicklung neuer Software-Produkte. Die Teams, die bestehende Programme an die veränderten Geschäftsprozesse anpassen, setzen sich vorrangig aus älteren MitarbeiterInnen zusammen. Typisch für diese MitarbeiterInnen ist eine langjährige Spezialisierung und ein hoher Routinisierungsgrad bei der Bewältigung ihrer gleichbleibenden

32 Siehe zu Analyse- und Beratungsinstrumenten, die auf unterschiedliche Betriebstypen zugeschnittene Lösungswege und Personalkonzepte als Auswege aus demographischen Fallen beinhalten, die Beratungsbausteine „Projekt Zukunft. Die Altersschere revolutioniert die Personalpolitik“ und „Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme im Unternehmen“ (Köchling, Volkholz 2002; Köchling 2002a; Köchling 2002b).

**Aufgaben.** Wenn die Betreuungsaufgaben dieser Systeme zurückgehen, ist eine Versetzung der älteren MitarbeiterInnen in die jüngeren Entwicklerteams oft problematisch. Sie sind wegen ihrer veralteten Qualifikation nicht unmittelbar einsetzbar, haben auf Grund ihrer Lernungewohntheit Schwierigkeiten, sich neue Programmiersprachen anzueignen und sehen sich bezüglich ihrer Leistungsfähigkeit mit erheblichen Vorurteilen seitens der Jüngeren konfrontiert.

Wie kann diese Spezialisierungsfalle vermieden werden? Denkbar ist die integrierte Entwicklung und Betreuung älterer und neuer Produkte in einem Team. Dies erfordert allerdings die frühzeitige Mischung von jüngeren und älteren Software-Entwicklern. Im Prinzip könnten beide Altersgruppen wechselseitig voneinander profitieren, indem einerseits Ältere ihre Qualifikation durch die Hilfe Jüngerer im Arbeitsprozess anpassen und andererseits Jüngere vom Qualitätsbewusstsein und den Projektmanagement-Erfahrungen der Älteren profitieren.

Quelle: BTU Cottbus

Die Dominanz einer Altersgruppe in einer Organisation oder einem Team prägt die Kultur und kann Ausschlussmechanismen gegenüber den unterrepräsentierten Altersgruppen auslösen (vgl. Jasper, Rohwedder, Schletz 2001, S. 84). Zudem bleiben die Anregungen, die sich aus unterschiedlichen Erfahrungshintergründen zwischen Jung und Alt ergeben können, aus. Unter anderem deswegen setzen erste Unternehmen auf den intensiven Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt in altersgemischten Teams oder in Wissens- und Erfahrungstandems. Ältere MitarbeiterInnen sollen in der Zusammenarbeit möglichst lange arbeits- und vor allem innovationsfähig bleiben. Jüngere sollen von den Erfahrungen der Älteren profitieren und ihre eigenen speziellen Kenntnisse einbringen.

### **Nutzung von Erfahrungswissen**

Der Inhaber eines Dachdeckerbetriebes mit 20 MitarbeiterInnen hat vor kurzem einen 56-jährigen Gesellen eingestellt. Grund für die Einstellung war seine jahrelange Erfahrung in diesem Beruf. Er wird auf Baustellen eingesetzt und arbeitet mit einem Junggesellen oder einem Auszubildenden zusammen. Dieser ältere Geselle hat sich für den Betrieb als ein „Glücksgriff“ bei der Ausbildung der Jungen erwiesen.

Quelle: Hochschule Niederrhein (Packebusch, Weber 2001a, S. 64)

Für die Bewältigung komplexer Arbeitsinhalte (z. B. Instandhaltungsprozesse) und zur Fertigung/Montage komplexer Produkte mit hohen Anforderungen an deren Qualität und Funktionalität wird Erfahrungswissen als zwingend erforderlich betrachtet. Dieses lässt sich nicht von heute auf morgen aufbauen und vermitteln, ist aber auch nicht zwingend nur an „Ältere“ gebunden, da man abhängig von der Aufgabenkomplexität für einen solchen Erfahrungsaufbau einen Zeitraum von acht bis zehn Jahren rechnen kann. Langjährig erworbenes Erfahrungswissen umfasst nicht nur spezielles Fachwissen, sondern auch Fähigkeiten zum Erkennen von Problemsituationen, zum Umgang mit Kunden, MitarbeiterInnen und Lieferanten, sowie die individuelle Ausprägung von speziellen Fertigkeiten und optimierten Arbeitsweisen. Das Problem besteht im Transfer eines dermaßen ausgeprägten Erfahrungswissens auf jüngere MitarbeiterInnen, die eine andere Berufsbiographie besitzen.

Dabei ist zwischen bewusstem und unbewusstem Erfahrungstransfer zu unterscheiden. In Diskussionen mit Maschinenbau-Betrieben wurde der Anteil an unbewussten, nur schwer verbalisierbaren Erfahrungen als bedeutend umfangreicher eingeschätzt. Ein diesbezüglicher Transfer erfolgt während der alltäglichen Zusammenarbeit. Hierfür sind kollegiale Beziehungen und kooperative Aufgabenstellungen unabdingbar. Die Übertragung von langjährig erworbenem Erfahrungswissen in seiner Komplexität kann nur arbeitssituationsgebunden während der unmittelbaren praktischen Arbeit erfolgen (vgl. Reif u. a. 1998).

Wissenstransfer erfolgt in der betrieblichen Praxis bisher eher zufällig und unsystematisch. Ein Automatismus bei der Wissensübertragung zwischen den Generationen ist eher unwahrscheinlich. Soll der Wissenstransfer gezielt und systematisch erfolgen, müssen den beteiligten älteren MitarbeiterInnen ihre Befürchtungen – den Arbeitsplatz betreffend – genommen werden und es müssen Anreize geschaffen werden, die allen MitarbeiterInnen Vorteile bringen, wenn sie sich am aktiven Transfer beteiligen. Die jüngeren und die älteren MitarbeiterInnen müssen gemeinsam daran interessiert sein, dass der Transfer erfolgreich wird (Oesterreich 1998, S. 36).

Priorität für einen erfolgreichen Transfer hat die Frage nach der individuellen Bereitschaft der Älteren, das gewünschte Wissen abzugeben und der Jüngeren, dieses Wissens aufzunehmen. Von Bedeutung sind vier Bedingungen, unter denen ältere MitarbeiterInnen bereit sind, ihre angesammelten Berufserfahrungen, ihr bewährtes Wissen und Können mit ihren Kollegen zu teilen (Baitsch 1998, S. 43):

- Die Arbeitsrolle ist zu erweitern: Die Lehrfunktion ist definierter Teil der Arbeitsaufgabe.
- Das Lehren ist anzuleiten: Sie verfügen über Wissen, wie sie der Anforderung des Lehrens gerecht werden können.
- Die Gelegenheiten sind anzubieten: Es gibt im Arbeitsalltag einen aufgabenbedingten Anlass und es gibt zeitliche Ressourcen, die Lehrfunktion wahrzunehmen.
- Anreize sind zu schaffen: Es besteht ein materieller Anreiz, die Funktion auszufüllen.

Als ein systematisches Konzept zur Sicherstellung des Wissenstransfers wird oftmals die Tandembildung beschrieben. Ziel eines Tandems ist es, das vorhandene Wissen eines Älteren zu sichern und die Erfahrungen auf einen Jüngeren zu übertragen. Voraussetzung für den Erfolg eines Tandems ist allerdings das Bestehen einer Situation, von der beide profitieren können (Win-Win-Konstellation), wie das folgende Beispiel zeigt:

#### **Tandembildung bei der Reorganisation des Vertriebs eines Pharmaunternehmens.**

Drei Jahre vor dem Ausscheiden des Marketingleiters wurde ihm sein Nachfolger zur Seite gestellt, um den Vertriebsbereich gemeinsam zu reorganisieren und um Kontinuität in der Kundenbetreuung zu gewährleisten. Für den Nachfolger war in dieser Konstellation eine optimale Einarbeitung möglich und der Zeitpunkt geklärt, zu dem er die Leitungsfunktion übernehmen sollte. Die Herausforderung für den Marketingleiter bestand darin, zusammen mit seinem Nachfolger den Vertriebsbereich zu reorganisieren und in diesen Prozess seine Erfahrung einzubringen. Die Zusammenarbeit zwischen Stelleninhaber und Nachfolger funktioniert deshalb, weil es klar definierte Rollen, einen fixen Übergabezeitpunkt und keinen vorzeitigen Statusverlust des Marketingleiters gibt. Quelle: Fa. INCON (vgl. Maier 2001).



Abb. 17: Rahmenbedingungen einer erfolgreichen Tandembildung im Vertrieb.  
Eigene Darstellung nach Fa. INCON (Maier 2001).

Der Transfer von Wissen ist von intakten Sozialbeziehungen abhängig. MitarbeiterInnen behalten ihr Wissen für sich, wenn sie Angst haben müssen, sich selbst überflüssig zu machen. MitarbeiterInnen geben ihr Wissen weiter, wenn dadurch Kollegen in die Lage versetzt werden, sie bei ihrer eigenen Arbeit entlasten zu können oder wenn das Unternehmen sie davon überzeugt, dass die Weitergabe ihres Wissens für das Funktionieren betrieblicher Abläufe von besonderer Bedeutung ist. Die Identifikation mit dem Unternehmen oder Arbeitsbereich fördert die Bereitschaft zur Wissensweitergabe.

Solch ein Wissenstransfer ist keine Einbahnstraße. Der Transfer kann in zwei Richtungen erfolgen, vom Älteren zum Jüngeren und umgekehrt. Die Ergänzung der Erfahrung der Älteren durch das Wissen der Jüngeren unterstützt eine gleichwertige Zusammenarbeit der Generationen.

### 4.3 Innovationsfähigkeit nicht altersgebunden, aber umfeldbedingt

In der wissenschaftlichen Literatur wird überwiegend der Standpunkt vertreten, dass Innovationsfähigkeit weder nur in der Persönlichkeitsstruktur der Menschen angelegt ist, noch durch eine bestimmte Ausprägung des Arbeitssystems (d. h. der Arbeitsorganisation, der Führung, der Unternehmenskultur etc.) mehr oder weniger zwangsläufig hervorgebracht wird. Zwei wichtigen Tatbeständen ist Rechnung zu tragen (vgl. Jasper, Rohwedder, Schletz 2001, S. 69):

- Zum einen lässt sich – auch bei hervorragendem Innovationsmanagement – letztlich erst im Nachhinein endgültig sagen, ob eine Veränderung das Prädikat Innovation wirklich verdient. Neuentwicklungen von Produkten, Verfahren und die grundlegende Veränderung von Strukturen sind nicht von vornherein innovativ oder nicht-innovativ. Erst der erfolgreiche Abschluss und eine bestätigende Wertung (z. B. Erfolg am Markt) entscheiden darüber, ob auf eine Entwicklung das Charakteristikum „Innovation“ tatsächlich zutrifft.
- Daraus wiederum folgt zum Zweiten, dass der Innovationsprozess ein hochkomplexer Vorgang mit ungewissem Ausgang ist, der nicht nach einem bestimmten Algorithmus gesteuert werden kann. Nichtsdestoweniger gibt es Bedingungen und Umstände, die das Hervorbringen von Innovationen befördern oder behindern.

Dieser Logik folgend, kann die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit von Menschen nicht nach Rezept erzeugt werden. Es lassen sich jedoch Arbeitsbedingungen schaffen, die innovatives Denken und Verhalten fördern oder hemmen.

Im Rahmen des Projekts „Wachsende Innovativität mit allen Altersgruppen – Beratung von KMU“ der Unique GmbH wurde herausgearbeitet, dass ein Arbeitsumfeld, das die nachfolgenden Charakteristika aufweist, stimulierend auf Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der MitarbeiterInnen wirkt:

- Arbeitsumgebungen, in denen Wissen wachsen und neue Sichtweisen entstehen können sowie eine Verknüpfung zwischen „altem“ und neuem Wissen möglich ist
- Abwechslungsreichtum und Herausforderung in der Arbeit
- kooperative Führung und Partizipation
- Selbstbestimmtheit und Freiräume in der Arbeit (Experimentierfelder)
- „Fehlerverzeihende Strukturen“, Einplanen der Möglichkeit von Misserfolgen
- Kultur des Vertrauens gegenüber MitarbeiterInnen
- Transparenz betrieblicher Abläufe
- anregendes, offenes Betriebsklima (Impulse von innen und außen)
- gezielter Austausch zwischen den Generationen im Unternehmen
- erkennbarer Sinn der angestrebten Innovation

Das Arbeitsumfeld beeinflusst in allen Altersgruppen wesentlich die Innovationsbereitschaft und -fähigkeit der MitarbeiterInnen. Je älter die ArbeitnehmerInnen sind, um so deutlicher zeigt sich die Wirkung dieses Zusammenhangs zwischen Arbeitsumfeld und Innovationsbereitschaft bzw. -fähigkeit. Das heißt zugleich: Unternehmen mit alternden Belegschaften können innovativ sein oder bleiben, sie haben dafür jedoch entsprechende Schritte in Organisation und Führung, aber auch in der Personalentwicklung zu gehen (vgl. Jasper, Rohwedder, Schletz 2001, S. 71).

Innovationsmanagement ist also immer auch Personalmanagement. Wird das Personalmanagement als ein zu gestaltender, strategisch bedeutender Einflussfaktor wahrgenommen, so eröffnen sich neue Möglichkeiten, um die vorhandenen Humanressourcen weiterzuentwickeln. Es sind Handlungsbeschränkungen zu identifizieren, Stellhebel für Veränderungen zu benennen und Schritte zur Verbesserung von Kommunikation und Kooperation zwischen unterschiedlichen Altersgruppen und Know-how-Trägern im Innovationsprozess einzuleiten (vgl. Astor 2002).

Aus dem Projekt „Generationenübergreifende Teams im Innovationsprozess“ von VDI/VDE-IT ergaben sich vier Analyse- und Handlungsebenen eines integrierten Personal- und Innovationsmanagements (vgl. Astor, Wessels 2002a).

- Belegschaftsstruktur: Sie reflektiert die Unternehmensgeschichte mit unterschiedlichen Phasen der Expansion oder des Belegschaftsabbaus, zugleich wird der Kreis der handelnden Personen im Unternehmen beschrieben.
- Innovationsprozess: Zu untersuchen ist die Gestaltung der internen Prozesse, die Schnittstellen innerhalb des Betriebes und zu externen Kooperationspartnern in Forschung, Entwicklung und Vertrieb.
- Personalmanagement: Das Bewusstsein für die Entwicklung und Qualifizierung der personellen Ressourcen stellt ein zentrales Element des Innovationserfolges dar.
- Teams im Innovationsprozess: Teambildung im Innovationsprozess stellt eine Möglichkeit zur systematischen Integration von Prozessen des Wissenstransfers dar. Formalisierte Teams finden sich in kleineren Unternehmen eher selten, aber auch hier sind Fragen einer disziplinen- und bereichsübergreifenden Zusammenarbeit von zentralem Stellenwert.

VDI/VDE-IT (vgl. Astor, Wessels 2002b) kommen zu folgenden Handlungsbereichen für die Teambildung im Innovationsprozess:

- Transparenz hinsichtlich der Belegschaftsstruktur
- Analyse der Stärken und Schwächen des Innovationsprozesses
- Identifikation von Schlüsselpersonen für den Innovationserfolg
- Festlegung und Bekanntmachung strategischer Innovationsziele
- Betonung eines hohen Stellenwerts für das Personalmanagement
- Auch mittel- und langfristige Perspektiven in der Planung
- Berücksichtigung der Altersverteilung im Unternehmen und in einzelnen Bereichen bei allen Maßnahmen
- Sicherung der Erfahrung und Zulassen von Neuem
- Freiräume für Kommunikation und Kooperation
- Umsetzung von Strategien in konkrete Maßnahmen

## Innovation im F & E-Bereich

Ingenieurmangel gefährdet den Technologiestandort Deutschland, warnt der VDI. Er hat in mehreren Szenarien Zahlen zum Ersatz- und Neubedarf von Ingenieuren vorgelegt: Für den Bereich Maschinenbau und Elektrotechnik sieht er jährlich einen Bedarf von 20.000 Ingenieuren. Knapp ein Fünftel aller auf dem Arbeitsmarkt nicht besetzbaren Stellen betreffen Ingenieure. Allerdings sind gleichzeitig ca. 51.000 Ingenieure arbeitslos, mehr als die Hälfte davon sind über 45 Jahre alt. Angesichts des beklagten Mangels an geeigneten Fachkräften, aber auch vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung, sollte das Erfahrungswissen älterer Ingenieure besser genutzt werden (vgl. Henning 2002).

Während die Unternehmen einen hohen Bedarf an Ingenieuren anmelden, scheint ihnen nicht bewusst zu sein, dass das Bildungssystem nur eine sehr begrenzte Ergiebigkeit an jungen



Ingenieuren besitzt. Denn gleichzeitig nimmt die Zahl der arbeitslosen älteren Ingenieure seit 1995 beständig zu. Hier wirkt sich die in vielen Unternehmensleitungen anzutreffende Einstellung aus, dass eine strikte Innovationsorientierung mit jüngeren MitarbeiterInnen besser zu erreichen sei. Zusätzlich zu der teilweise prekären Situation (vgl. Bosch, u. a. 2001) auf diesem Teilarbeitsmarkt stellt die TU Hamburg-Harburg auf Basis von 30 betrieblichen Fallstudien eine typische Rollenverteilung fest: Junge Innovierer werden verstärkt im Bereich der neuen Schlüsseltechnologien der Elektronik und Informationsverarbeitung und die älteren Innovierer in den Anwendungstechnologien, die sie selbst mitgestaltet haben, eingesetzt (Fröhner, Nawroth, Hamad 2001, S. 34).

Um Ältere und Jüngere gemeinsam in betriebliche Abläufe einzubinden, sind neben den Tätigkeitsschwerpunkten die wechselseitigen Wahrnehmungen der Generationen zu berücksichtigen. Als Konstante im Fremd- und Selbstbild zeigt sich folgendes Stereotyp: Jüngere sind risikobereiter und Ältere erfahrener. Die Tabelle „Wie sehen sich ältere und jüngere Ingenieure“ basiert auf der oben genannten Untersuchung der TU Hamburg-Harburg.

Sicht auf die Älteren	Sicht auf die Jüngeren
Jüngere (n=20) sehen Ältere durchaus als: <ul style="list-style-type: none"><li>• weniger veränderungsbereit</li><li>• selbstsicherer und als</li><li>• erfahrener an.</li></ul> Ältere sehen sich außerdem in der Regel als: <ul style="list-style-type: none"><li>• sehr viel erfahrener,</li><li>• aufgabenbezogener,</li><li>• aber auch als körperlich nicht so belastbar an.</li></ul>	Ältere (n=20) sehen Jüngere durchaus als: <ul style="list-style-type: none"><li>• risikobereiter</li><li>• schneller und</li><li>• fehlerbehafteter an.</li></ul> Jüngere sehen sich <ul style="list-style-type: none"><li>• ohne sonstige differenzierte Ausprägung vorwiegend als risikobereiter an,</li><li>• Rücken- und Armbeschwerden stellen sie schon in jungen Jahren fest.</li></ul>

Tab. 5: Wie sehen sich jüngere und ältere Ingenieure?  
Quelle: TU Hamburg-Harburg (Fröhner u. a. 2001)

Untersuchungen im Rahmen des Forschungsprojektes „Innovation, Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb“ ergaben, dass Innovationshemmnisse von jüngeren und älteren Innovierern unterschiedlich stark gewichtet werden: Während fehlende strategische Informationen und unzureichende Fortbildungsmöglichkeiten von allen Altersgruppen in den Vordergrund gerückt wurden, betonten ältere Innovierer stärker die fehlende Würdigung der eigenen Arbeit und Jüngere eher Probleme mit der Organisation (Fröhner, Nawroth 2000). Die befragten Ingenieure erkannten aber nicht nur betriebsinterne und -externe Innovationshemmnisse als Negativfaktoren an, sondern würdigten auch positive Anreize, die das Unternehmen bietet und die vor allem in der Möglichkeit zum Einbringen der eigenen Qualifikationen und Erfahrungen in die inhaltliche Arbeitsaufgabe, einem guten Arbeitsklima und guten Verdienstmöglichkeiten bestanden (Nawroth 2001).

Da es sich bei F & E-Tätigkeiten um stark veränderliche Aufgaben handelt, ergibt sich aus der nicht aufhaltbaren Entwertung einmal erworbenen Wissens gerade für Ingenieure ein permanenter Weiterbildungsbedarf. Tätigkeitsfelder im F & E-Bereich müssen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit älter werdender MitarbeiterInnen so gestaltet werden, dass sie zum einen negative Beanspruchungen vermeiden, Qualifikationsentwicklung ermöglichen und zum anderen individuelle Erfahrungspotenziale der Innovierer zur Geltung bringen.

Zu den innovativen Kerngruppen zählen neben Ingenieuren die Facharbeiter und die gewerblich-technische Intelligenz. Als Voraussetzung zur Steigerung der Innovationsfähigkeit wird insbesondere in Großunternehmen immer wieder die Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen, Hierarchieebenen und Personen angesehen. Durch die Einbeziehung von mehreren Organisationseinheiten in größeren Unternehmen bringen z. B. Produktentwicklungen und andere Projekte immer eine hohe Komplexität von zu koordinierenden Ressourcen mit sich. Aufgrund der verteilten Verantwortlichkeiten kommt es dann zu Konflikten zwischen Projekt- und Linientätigkeit.

Mittelständische Unternehmen unterscheiden sich oftmals markant von solchen großbetrieblichen Innovationsmustern. Die F & E-Funktion bzw. die Pflege der Technologie stellt im mittelständischen Industriebetrieb häufig den entscheidenden Lebensnerv dar. Die Differenzierungslinien zwischen Entwicklung und Fertigung, zwischen Produkt- und Prozessentwicklung und zwischen Markt- und Innovationspolitik sind nur schwach ausgeprägt, im Prinzip ist damit der gesamte mittelständische Betrieb ein Innovationsnetzwerk. Häufig sind ältere Unternehmer oder Manager die Inspiratoren und Beweger des Innovationsprozesses, die ihre Belegschaften durch neue Ideen auf Trab halten.

Es wird ein Milieu begünstigt, das sich dadurch auszeichnet, dass Innovation nicht nur isoliert in den Abteilungen vorangetrieben, sondern zur Sache eines breiten Mitarbeiterstamms wird. Innovation wird dann nicht als eine spezielle Tätigkeit ausgesuchter MitarbeiterInnen begriffen, sondern als ein Prozess, der durch den sozialen Austausch über die Abteilungs- und Betriebsgrenze hinweg und durch das wechselseitige Lernen voneinander konstituiert wird. Voraussetzung für das Gelingen ist das Vertrauen des Unternehmers bzw. Managements in die unterschiedlichen Innovationspotenziale aller MitarbeiterInnen, der jüngeren, der mittleren und der älteren (vgl. Reindl 2000; Pack u. a. 2000).

## 5 Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik

### 5.1 Herausforderungen für eine zukunftsfähige Arbeits- und Personalarbeit

Angesichts des von vielen vorhergesagten drohenden Fachkräftemangels in speziellen Qualifikationssegmenten (z. B. Hochschulabsolventen im IT-Bereich) und der unausweichlichen Alterung der Belegschaften geht es für die Unternehmen nicht mehr nur darum, qualifizierte und leistungsfähige MitarbeiterInnen zu rekrutieren und diese zu binden, sondern bei allen Beschäftigten einen Prozess der lebensbegleitenden Kompetenzentwicklung zu fordern und zu fördern. Darüber hinaus wird eine längerfristige Orientierung und stärkere Bedeutung des Personalmanagements notwendig, um eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und durchführen zu können.

Die Entwicklung adäquater Bewältigungsmuster muss heute begonnen werden, da sich der demographische Wandel kontinuierlich vollzieht. Die aktuelle Debatte in den Unternehmen über offensive Rekrutierungsstrategien für „high potentials“ greift gegenüber dieser Herausforderung zu kurz. Bei Rekrutierungsproblemen von Fachkräften und alternden Belegschaften müssen Betriebe umdenken und verstärkt in die Qualifikation von heute noch teilweise lernentwöhnten 40- und 50-jährigen investieren. Deren Ressourcen und spezifische Potenziale werden oftmals nur unsystematisch oder gar nicht genutzt. Das Problem besteht also nicht nur in einer Ausbildungslücke der Gesellschaft, sondern auch in einer Weiterbildungslücke der Betriebe. Wenn die Unternehmen die Engpässe an qualifizierten Arbeitskräften deutlicher spüren werden, wird ihr Interesse an einer längeren Beschäftigung bzw. Bindung der eigenen

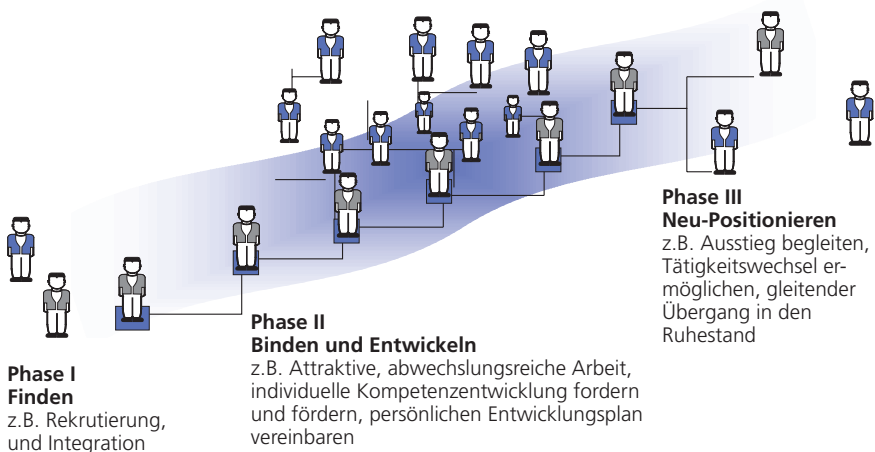


Abb. 18: Längerfristige Orientierung des Personalmanagements.  
Quelle: Fraunhofer IAO (vgl. Bullinger 2001)

MitarbeiterInnen steigen. Der Weggang von MitarbeiterInnen, die betriebspezifische Erfahrungen aufgebaut haben und in deren Weiterbildung investiert wurde, stellt häufig einen schmerzlichen Kompetenz- und Erfahrungsverlust dar (vgl. Buck 2001b).

Lange Zeit wurden die MitarbeiterInnen im Unternehmen vorwiegend als Kostenfaktor betrachtet. Immer mehr setzt sich jedoch die Erkenntnis durch, dass hochqualifizierte, motivierte MitarbeiterInnen zu den wertvollsten Ressourcen gehören, über die ein Unternehmen verfügen kann. In der Konsequenz erhalten Fragen des Human Resource Managements einen neuen Stellenwert. Im Unterschied zu einer an kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Größen ausgerichteten Politik wird sich in Zukunft eine erfolgreiche Personalpolitik durch eine langfristige Orientierung auszeichnen müssen. Sie ist durch die systematische Begleitung der Erwerbsbiographie der MitarbeiterInnen charakterisiert, um Leistungspotenziale auch im höheren Alter nutzen zu können. Hervorzuheben sind aus Unternehmenssicht drei Phasen:

- **Finden**

Es geht nicht mehr nur um die Rekrutierung qualifizierter und leistungsstarker MitarbeiterInnen, sondern auch um ihre bestmögliche Integration in das Unternehmen (z. B. Mentoring).

- **Binden und Entwickeln**

Optimaler Einsatz der MitarbeiterInnen unter Nutzung der vorhandenen Qualifikationen durch herausfordernde lernförderliche Tätigkeiten und individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch vertikale und vor allem durch horizontale Karrierepfade.

- **Neu-Positionieren**

Unterstützung der MitarbeiterInnen beim Wechsel des Tätigkeitsfeldes (z. B. Wegfall von Geschäftsfeldern, Neuorientierung auf Wunsch der MitarbeiterInnen). Eröffnen neuer Perspektiven des Arbeitseinsatzes. Gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen.

### **Good-practice-Beispiel für eine gezielte Personalpolitik**

Das Unternehmen leitete mit einer gezielten Innovations- und Personalpolitik an beiden Enden des Altersspektrums aktive Maßnahmen ein, mit denen neues Wissen über junge, neu rekrutierte MitarbeiterInnen erschlossen und zugleich eine mittelfristige Planung mit Ausstiegsszenarien der älteren MitarbeiterInnen durchgeführt wurden. Diese Strategie eröffnet weite Handlungsspielräume, die auch dazu genutzt werden, um in einem größeren Einzugsbereich qualifizierte Bewerber zu rekrutieren, denen attraktive und lukrative Arbeitsplätze angeboten werden können. Das Unternehmen geht offensiv auf seine älteren MitarbeiterInnen zu, um rechtzeitig den zeitlichen Übergang in die Rente zu diskutieren und nach allen Seiten Transparenz zu schaffen, so dass frühzeitig Ersatzbedarfe erkannt werden können.

Quelle: VDI/VDE (Astor 2001, S. 51)

Mit zunehmenden Anforderungen an die Qualifikationen in einem wissensbasierten Wettbewerb steigt der Bedarf nach Fachkräften weiter an. Wenn dieser Bedarf nicht abgedeckt werden kann, führt das in vielen Unternehmen zu Beeinträchtigungen beim Wachstum und bei Innovationsvorhaben. Hiervon werden in Zukunft insbesondere Unternehmen betroffen sein, die bezüglich Image, Sicherheit und Vergütung nicht mit den Spitzenunternehmen mithalten können und deshalb eine relativ schwache Rekrutierungsposition haben, darunter besonders

zahlreich KMU. Die Chance kleiner und mittelständischer Unternehmen liegt darin, die Attraktivität, Vielfältigkeit und Entscheidungsspielräume in ihren Arbeitsfeldern offensiver zu gestalten sowie nach innen und außen zu vermarkten. Darüber hinaus können durch ein systematisches, aber unbürokratisches und dezentrales Personalmanagement die fachlichen und individuellen Entwicklungschancen für die MitarbeiterInnen verbindlich und transparent gemacht werden. Das Instrument des Mitarbeitergesprächs sollte wesentlich konsequenter genutzt werden, um einen persönlichen Entwicklungsplan zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterInnen zu vereinbaren. Um ungewollte Fluktuation zu verhindern, ist es auch unabdingbar, die MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen, welche die Gestaltung ihrer Arbeit und ihre Entwicklungsoptionen betreffen, stärker zu beteiligen.

Unternehmen haben eine Vielfalt an Handlungsoptionen, um den Folgen der demographischen Entwicklung rechtzeitig gegenzusteuern. Diese Handlungsoptionen werden derzeit im Rahmen der vom BMBF geförderten Demographie-Initiative von 150 Unternehmen erprobt und umgesetzt. Unterstützt und begleitet werden die Betriebe durch die Branchenverbände VDMA, ZVEI und ZV-SHK (siehe auch [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)). Zu unterscheiden sind kurz-, mittel- und langfristige Planungshorizonte.

### **Kurzfristig einsetzbare Maßnahmen**

- Die betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstruktur analysieren, um unausgewogene Altersverteilungen und daraus resultierende Problemfelder identifizieren zu können.
- Generationenübergreifende Zusammenarbeit initiieren und Tandems bilden, um rechtzeitig die Übertragung von Erfahrungen und Wissen künftig ausscheidender MitarbeiterInnen auf ihre Nachfolger zu gewährleisten.
- Angepasste und erweiterte Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien zur Ausschöpfung der Arbeitsmarktreserven entwickeln, auch für „neue“ Zielgruppen wie Frauen oder ältere Arbeitslose.

### **Mittelfristig wirksame Maßnahmen**

- Die Attraktivität der Arbeit im eigenen Unternehmen entwickeln und herausstellen; nur wer auf dem Markt der Bewerber als attraktives Unternehmen wahrgenommen wird, hat eine Chance, die besten Talente anzulocken und zu halten.
- Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen abbauen und auch in Innovationsprojekten die Erfahrung Älterer zur Vermeidung von Sackgassen nutzen.
- Den älter werdenden MitarbeiterInnen eine Entwicklungsperspektive geben und damit die mittlerweile festgefügte Erwartung auf vorzeitige Verrentung aufbrechen, z. B. durch die Entwicklung einer altersgerechten, lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung und flexibler Übergänge in die Nacherwerbsphase<sup>33</sup>.

---

33 Dies ist auf jeden Fall eine nachhaltigere Strategie als die Forderung nach geringeren Entgelten für ältere Mitarbeiter bzw. nach einer Verkürzung der Bezugsdauer von Arbeitslosengeld für Ältere. Senioritätsentlohnung gibt es in Deutschland außerhalb des öffentlichen Dienstes in relevantem Ausmaß nur bei den oberen Qualifikations- und Hierarchiegruppen (vgl. WSI u. a. 2001, S. 21; European Commission 2000, S. 121f.).

- Etablierung von altersgemischten Teams zur Gewährleistung von Wissens- und Erfahrungstransfer und zur Nutzung der komplementären Stärken von Jüngeren und Älteren.

### **Langfristig ausgerichtete Maßnahmen**

- Den Status von Fachlaufbahnen neben hierarchischen Karrieren aufwerten; Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen fördern.
- Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern; MitarbeiterInnen mittleren und höheren Alters durch Weiterbildung und Tätigkeitswechsel aktivieren.
- Tätigkeiten, die nur begrenzte Zeit ausgeübt werden können, anders zuschneiden oder vermeiden; längerfristige einseitige Belastungen der MitarbeiterInnen verhindern und für Belastungsminderung bzw. -wechsel sorgen.
- Ausgewogenere betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstrukturen etablieren, um Einstellungs- und Verrentungswellen zu vermeiden.

Da der demographische Wandel nicht nur mit einzelbetrieblichen Anstrengungen bewältigt werden kann, ist es ebenso notwendig, das betriebliche Umfeld, die intermediären Akteure, wie z. B. Tarifparteien sowie politische Institutionen zu sensibilisieren und zu aktivieren. Unternehmen müssen bei den skizzierten Änderungen ihrer Arbeits- und Personalpolitik begleitet und unterstützt werden. Nur wenn sich die intermediären Akteure, wie z. B. Tarifparteien sowie politische Institutionen darauf verständigen, einen umfassenden konsistenten Handlungsansatz zu entwickeln und gemeinsam voranzutreiben, besteht die Chance unternehmerische Aktivitäten zu flankieren.

## **5.2 Altersgerechte Arbeitsgestaltung**

Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation sollten so gestaltet werden, dass MitarbeiterInnen über ihre Lebensarbeitszeit hinweg ohne arbeitsbedingte physische oder psychische Einschränkungen arbeiten können. Der Erhalt und der Ausbau der Lernfähigkeit ist hierbei als ein zentrales Moment menschlicher Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu verstehen<sup>34</sup>.

In der psychologischen und der sozialwissenschaftlichen Forschung über das Altern ist mittlerweile die Erkenntnis unumstritten, dass zumindest bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenzen in der Regel nicht das biologische Alter als solches für die möglicherweise auftretenden Leistungsprobleme verantwortlich ist, sondern dass es primär die langjährigen Auswirkungen von belastenden und einschränkenden Arbeitsbedingungen sind, die Beeinträchtigungen herbeiführen (vgl. Wachtler 2000). Deswegen muss das Augenmerk den konkreten Umständen gelten, unter denen die Menschen arbeiten. Davon hängt es ganz wesentlich ab, ob die produktive Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen und damit ihre vielfältige Einsatzfähigkeit

---

34 Eine „altersgerechte“ Arbeitsgestaltung hat ihren Bezugspunkt in der gesamten Erwerbsbiographie, während eine „altersgerechte“ Arbeitsgestaltung auf spezielle Maßnahmen für eine Altersgruppe abhebt.

## Anforderungen

Einfache Tätigkeiten mit  
niedrigen qualifikatorischen  
und hohen körperlichen  
Anforderungen



Komplexe Tätigkeiten mit  
hohen qualifikatorischen  
und niedrigen körperlichen  
Anforderungen



## Auswirkungen

- Erhalt oder Aufbau körperlicher Voraussetzungen
- bei körperlicher Überforderung Verschleiß
- Abbau der Ausgangsqualifikation
- sinkende geistige Flexibilität
- sinkende Lernfähigkeit

- Erhalt oder Aufbau von Qualifikation
- Erhalt oder Aufbau geistiger Flexibilität
- Erhalt der Lernfähigkeit
- bei psychischer Überforderung Stress
- Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit

Abb. 19: Auswirkungen einseitiger Anforderungen.

Quelle: Fraunhofer IAO (vgl. Buck 2002)

bis ins fortgeschrittene Lebensalter erhalten bleiben, ob ihre Qualifikationen den neuen Anforderungen angepasst werden, ob sie gefördert werden und ob die Entwicklung von Kompensationsmöglichkeiten eventuell vorhandener altersbedingter Veränderungen durch solche Formen von Arbeit unterstützt wird.

Ist bei Beschäftigten eines höheren Lebensalters eine nachlassende Leistungsfähigkeit festzustellen, so hängt dies in vielen Fällen mit den kumulierten Belastungswirkungen der bisherigen Berufstätigkeit zusammen. Dennoch wird die Tatsache, dass ältere ArbeitnehmerInnen aus belastungsintensiven Arbeitsbereichen oftmals an Leistungsfähigkeit verlieren, immer wieder der „Natur“ oder dem Alter als solchem zugeschrieben. Zum Problem wird Alter im Erwerbsleben erst dann, wenn das Verhältnis zwischen Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und dem individuellen Leistungsvermögen auf der anderen Seite nicht mehr stimmt. Mitverursachend für physischen Verschleiß oder das sog. Burn-Out-Syndrom, für gesunkene geistige Flexibilität und Lernungewohntheit, ist die Dauer von einseitigen Arbeitsbelastungen (Morschhäuser 1999a; Pack u. a. 2000).

Langfristige einseitige Belastungen, seien sie körperlicher oder psychischer Art, erhöhen die Wahrscheinlichkeit von gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Das gilt nicht nur für Berufe, in denen ausschließlich schwerste körperliche Arbeit gefordert wird, sondern ebenso für solche, in denen bestimmte einseitige Körperhaltungen überwiegen, wie z. B. bei der Computerarbeit von

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichförmige Arbeitsabläufe</li> <li>• Daueraufmerksamkeit</li> <li>• Zwangshaltungen</li> <li>• Nachtschichten</li> <li>• Körperlich anstrengende Arbeiten</li> <li>• Taktgebundene Arbeit</li> <li>• Hitze, Lärm, Stäube</li> <li>• Hoher Zeitdruck</li> </ul>	<p>Werden Tätigkeiten mit solchen Anforderungen auf Dauer ausgeübt, ist es schwer, mit dem Alter gesund und leistungsfähig zu bleiben.</p>
<p><b>Ziel:</b> <b>Erhalt und Förderung von Gesundheit, Motivation und Qualifikation im Erwerbsverlauf</b></p>	
<p>Handlungsfelder</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen</li> <li>• Förderung gesundheitsschonender Arbeitsausführung</li> <li>• Arbeitsanreicherung durch Veränderung des Zuschnitts von Arbeitstätigkeiten oder Mischarbeit</li> <li>• Verringerung von Zeitdruck</li> <li>• Einführung entlastender Arbeitszeitmodelle</li> <li>• Begrenzung der Verweildauer</li> </ul>

Abb. 20: Ziele altersgerechter Arbeitsgestaltung.

Nach ISO: Foliensatz „Altersgerechtes Personalmanagement – Fit bis zur Rente“, [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

Softwareentwicklern. So führt eine körperliche Unterforderung durch einförmige Körperhaltungen wie ständiges Sitzen bei der Arbeit zum Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit und letztendlich zum gleichen Ergebnis wie eine Überlastung durch ständiges schweres Heben, nämlich zu Erkrankungen im Bandscheibenbereich.

Bei der Gestaltung von Arbeit muss berücksichtigt werden, dass sich je nach Art und Mix der Anforderungen mittel- bis langfristig die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit durch Trainings-, Lern- oder auch Abbauprozesse verändert. Die Lösung zur Vermeidung einseitiger Belastungen besteht in einem systematischen Belastungswechsel und nicht in einem pauschalen Belastungsabbau. Es geht darum, einen ausgewogenen Belastungs-Mix zu gestalten, so dass sowohl die körperlichen als auch die psychischen Leistungsvoraussetzungen durch Training erhalten und ausgebaut werden. D.h. die Arbeit sollte die Möglichkeit

- zum vielfältigen Wechsel der Körperhaltungen und der Körperbewegungen (z. B. regelmäßiger Wechsel zwischen gehenden, stehenden und sitzenden Tätigkeiten) und
- zum Wechsel zwischen unterschiedlichen psychischen bzw. kognitiven Anforderungen (z. B. zwischen kreativen, problemlösenden Aufgaben und Routinetätigkeiten)

bieten. Ausgewogene Anforderungsstrukturen fördern die körperliche und geistige Fitness! (vgl. Buck 2002)



Ein realistischer Blick auf die Bedingungen in Arbeitsbereichen mit belastungsintensiven Routinetätigkeiten (etwa in Montagebereichen mit kurzgetakteten Bändern) – die es auch in Zukunft geben wird – macht deutlich, dass eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen in sehr weitem Sinne verstanden werden muss und sich nicht auf technische Veränderungen und die Beachtung von Regeln des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beschränken kann. Betriebliche Maßnahmen der ergonomischen Arbeitsgestaltung und des Gesundheitsschutzes sind zwar oft vorrangig erforderlich – und sollten ein zunehmendes Gewicht erhalten –, mit ihnen alleine lassen sich aber zahlreiche der Belastungsfaktoren, die in diesen Arbeitsbereichen auftreten, kaum ausschließen. Wenn Beschäftigte in solch belastungsintensiven Arbeitsbereichen langfristig gesund bleiben sollen, muss die Arbeitsorganisation und das Aufgabenspektrum umgestaltet werden (Huber 2002).

Eine vorausschauende und präventive Arbeitsgestaltung muss darauf abzielen, die psychische und physische Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen (arbeits-)lebenslang zu fördern und das spezifische Leistungsangebot älter werdender MitarbeiterInnen in weit höherem Maße als bisher zu erschließen.

### 5.3 Altersgemischte Gruppen und Teams

Altersgemischte Gruppen werden in erster Linie gebildet, um die Weitergabe des fachlichen und organisationsbezogenen Erfahrungswissens der Älteren zu sichern. Bei der Diskussion, wie es gelingen kann, MitarbeiterInnen auch in höherem Lebensalter zu beschäftigen oder mit Leistungseinschränkungen wieder zu integrieren, wird von Wissenschaftlern und betrieblichen Praktikern häufig die Organisationsform der altersgemischten Gruppen- oder Teamarbeit als Patentlösung angeführt. Es wird davon ausgegangen, dass die jüngeren Mitarbeiter die älteren bei schwereren körperlichen Tätigkeiten entlasten, während umgekehrt die Älteren die Jüngeren durch ihre Erfahrung unterstützen. Die den Altersgruppen zugeschriebenen jeweiligen Stärken sollen in die Gruppenleistung einfließen. Ein solches auf den ersten Blick überzeugendes Konzept altersgemischter Gruppenarbeit kann jedoch längerfristig fatale Folgen haben, da oft ein Anforderungs- bzw. Belastungswechsel systematisch unterbunden wird.

Bei altersgemischten Arbeitsgruppen oder Teams besteht erfahrungsgemäß die Gefahr, dass sich aufgrund kurzfristiger interner Optimierungsversuche eine zu hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung herausbildet. Dieser Sachverhalt ist nicht auf den Bereich der Produktion beschränkt, sondern findet sich ebenfalls im Bereich von Projekt-, Forschungs- und Entwicklungsgruppen mit komplexer Aufgabenstellung. Die Tendenz zu einer hohen Arbeitsteilung ist, da kurzfristig vorteilhaft, in vielen Arbeitsgruppen vorzufinden, wie auch das folgende Beispiel zeigt:

#### **Altersgemischte Gruppenarbeit ohne Tätigkeitswechsel**

In der Baugruppenmontage eines Fahrzeugherstellers werden jüngere und ältere Facharbeiter eingesetzt. Es handelt sich um altersgemischte Gruppenarbeit, wobei die Arbeitsteilung im Zuständigkeitsbereich der Gruppe liegt. Obwohl die Gruppe formal ein hohes Qualifikations-

niveau erreicht hat, macht jedes Gruppenmitglied die Teiltätigkeiten, welche es am schnellsten und am besten beherrscht. Daraus resultiert folgende Arbeitsteilung: Jüngere arbeiten vorrangig die manuellen Montagetätigkeiten ab, während die älteren Gruppenmitglieder die komplexeren Teiltätigkeiten (Prüfen, Justieren, Nacharbeit) aufgrund ihrer Erfahrung und aufgrund von „Gewohnheitsrechten“ bearbeiten. Im Prinzip wird also jedes Gruppenmitglied so eingesetzt, dass es seinen optimalen Beitrag zur Gruppenleistung erbringt.

Da die Montagetätigkeiten bei den jüngeren Gruppenmitgliedern in erster Linie Kraft, Geschicklichkeit und Geschwindigkeit abfordern, werden die körperlichen Leistungsvoraussetzungen durch Trainingseffekte erhalten. Die vorhandene Facharbeiterqualifikation dieser MitarbeiterInnen wird dagegen nicht abgefordert. Hingegen ist bei den älteren erfahreneren MitarbeiterInnen aufgrund der komplexeren Tätigkeiten (z. B. Qualitätssicherung, Nacharbeit) davon auszugehen, dass die vorhandene Qualifikation, Erfahrung und Lernfähigkeit erhalten oder sogar ausgebaut werden kann. Für die Gruppe insgesamt, bzw. für das Arbeitssystem ist allerdings mittelfristig von einer altersbezogenen Polarisierung der Qualifikationen auszugehen. Aus der selbstgewählten Arbeitsteilung resultiert eine geringe Personaleinsatzflexibilität. Bei Abwesenheit von MitarbeiterInnen mit einer Engpassqualifikation durch Urlaub oder Krankheit ergeben sich Qualitäts- und Produktivitätsprobleme. Quelle: Fraunhofer IAO.

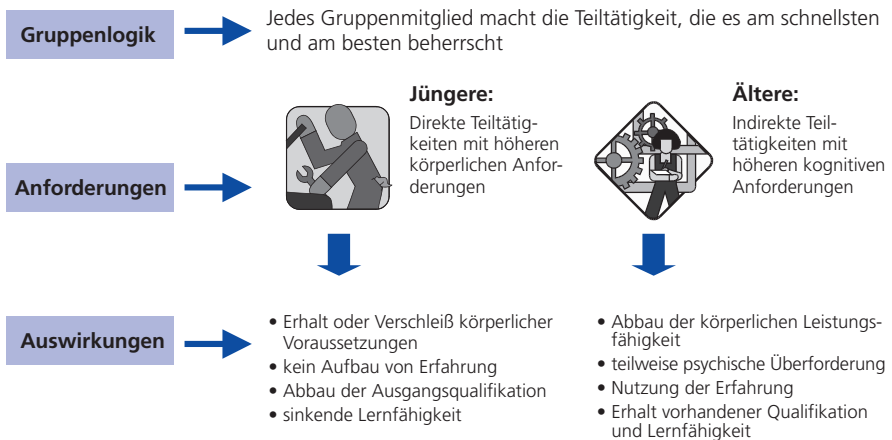


Abb. 21: Auswirkungen altersgemischter Gruppenarbeit ohne job-rotation.  
Quelle: Fraunhofer IAO (vgl. Buck 2002)

Wie die betriebliche Praxis zeigt, müssen einige Grundvoraussetzungen erfüllt sein, damit eine stabile altersgemischte Gruppenarbeit möglich ist:

- Eine altersgemischte Gruppe muss im Prinzip die gleiche Leistung (Stückzahl/Zeit) erbringen, wie eine altershomogene Gruppe von Jüngeren. Ist dies nicht der Fall, übt das verbreitete Benchmarking zwischen den Gruppen Druck aus, welcher häufig interne Konflikte zwischen Älteren und Jüngeren auslöst. Verstärkt treten solche Konflikte dann auf, wenn variable Entlohnungsanteile wie zum Beispiel Prämien auf der Gruppenleistung beruhen.
- Mögliche Einschränkungen der körperlichen Leistungsfähigkeit Älterer müssen durch Erfahrung, Problemlösungsfähigkeit und Planungskompetenz kompensierbar sein. Dies bedeutet, dass die Arbeitsaufgabe der Gruppe nicht auf rein ausführende Tätigkeiten, wie z. B. manuelle Montage, reduziert werden darf, da gerade bei fremdbestimmtem Arbeits-tempo (z. B. getaktetes Band) Kompensationsstrategien kaum möglich sind.

Bei einem ausreichend großen Anteil indirekter Teiltätigkeiten (Job Enrichment) können die Gruppenmitglieder durch regelmäßige Rotation über alle Gruppentätigkeiten ihre vorhandenen physischen und psychischen Leistungsvoraussetzungen erhalten und trainieren. Um zu gewährleisten, dass eine Rotation über alle Gruppentätigkeiten tatsächlich stattfindet, sind geeignete Anreizsysteme wie z. B. bei der Entlohnung notwendig. Auf diese Weise können einseitige

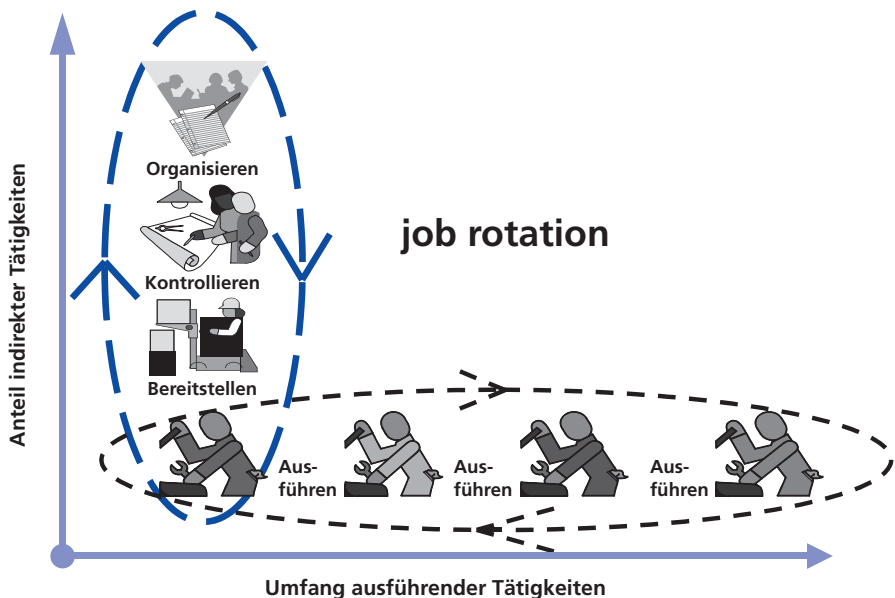


Abb. 22: Anforderungswechsel durch job rotation.  
Quelle: Fraunhofer IAO (vgl. Buck 2002)

Belastungen vermieden werden, welche einer Tätigkeitsausübung bis zur Rente entgegenstehen. Auch für die Gestaltung und Einführung altersgemischter Gruppenarbeit gelten somit die bekannten arbeitswissenschaftlichen Kriterien und Prinzipien (vgl. Buck 2001a).

Altersgemischte Teams erleichtern jüngeren MitarbeiterInnen den Aufbau von Erfahrungswissen, wenn ausreichend komplexe Aufgabenstellungen die Teammitglieder zur Kooperation zwingen. Nur durch die unmittelbare Zusammenarbeit ist ein Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen möglich. Aber erst zeitliche Spielräume, wie zum Beispiel regelmäßige Gruppengespräche, ermöglichen den Erfahrungsaustausch und das wechselseitige Lernen im Arbeitsprozess.

#### **Altersgemischte Projektteams**

Projektteams entstehen dann, wenn umfangreiche Planungen und Aufgaben zielgerecht und termingenau umgesetzt werden müssen. Interdisziplinäre Zusammenarbeit kennzeichnet die Projektarbeit. Gerade wenn Ältere in diese Teams eingebunden werden, gibt es schneller Antworten auf die Fragen, „Wie wurde das früher gelöst?“ oder „Wer hat hier Spezialwissen?“. Aufgrund ihrer Erfahrung haben Ältere hier oft entscheidende Ideen und kennen auch die möglichen falschen Wege. Projektteams aus Jüngeren und Älteren schaffen mehr Effizienz und Planungsfehler können leichter vermieden werden. (Quelle: BDA 2001, S. 22)

Gerade bei alternden Belegschaften besteht für die Unternehmen die Anforderung, Aufgaben und Arbeitsumgebung für den einzelnen Arbeitnehmer abwechslungsreicher zu gestalten. Altersgemischte Teamarbeit mit systematischer Job Rotation erhöht die Personaleinsatzflexibilität und bietet Lernchancen für alle. Die Gefahr einer qualifikatorischen Stagnation und einer zu hohen Spezialisierung kann durch systematischen Tätigkeitswechsel vermieden werden. Wer trainiert ist, zwischen Tätigkeitsinhalten zu wechseln, der wird auch in fortgeschrittenem Alter mit einer veränderten Arbeitsumgebung und mit neuen Anforderungen besser und leichter zurecht kommen.

## **5.4 Weiterbildung und lebensbegleitendes Lernen**

Die Forderung der Wirtschaft nach einer schnelleren und direkteren Ausbildung einer ausreichend großen Zahl junger Leute für bestimmte Engpass-Qualifikationen beherrscht die aktuelle Diskussion. Es wird aber bei einem steigenden Durchschnittsalter der Belegschaften unverzichtbar sein, dass sich die Betriebe stärker um die Potenziale der vorhandenen MitarbeiterInnen mittleren und höheren Alters kümmern. Studien (Coomans 2001) haben gezeigt, dass die Weiterbildungsbeteiligung mit zunehmendem Alter der Beschäftigten zurückgeht.

Ältere Personen in Deutschland nehmen seltener an beruflicher Weiterbildung teil als jüngere. Da jüngere Teilnehmer mehr Zeit für Weiterbildung aufwenden als ältere, verstärken sich altersspezifische Strukturunterschiede bei einer Volumenbetrachtung, die auch die Dauer der Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigt (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2001). Die folgende Abbildung lässt erkennen, dass die berufliche Weiterbildungsbeteiligung der 50- bis 64-Jährigen deutlich geringer ausfällt als die der jüngeren und mittleren Altersgruppen.

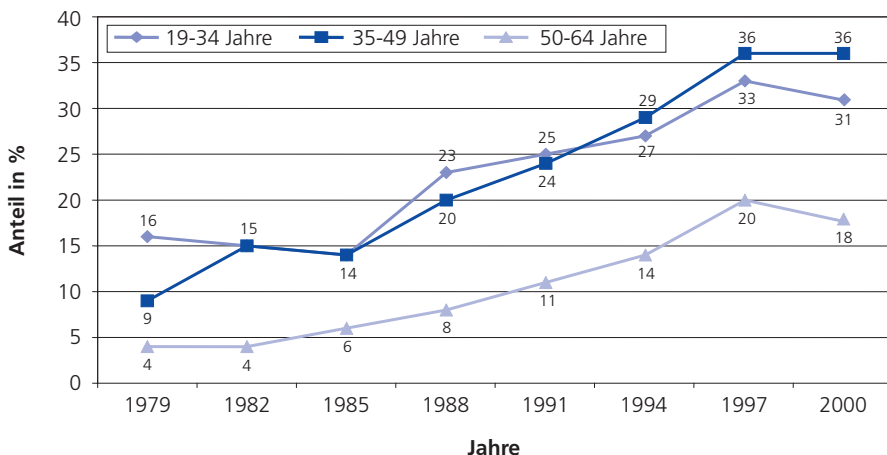


Abb. 23: Teilnahme an beruflicher Weiterbildung im Bundesgebiet nach Altersgruppen.  
Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung 2001, S. 26.

Bemerkenswert und erfreulich ist jedoch der längerfristige Anstieg der Teilnahmequoten in allen drei Altersgruppen.

Die betriebliche Personalpolitik sollte sich angesichts des Bedarfs an hochqualifizierten Arbeitskräften und des rasanten technologischen Wandels darauf konzentrieren, die qualifikatorischen Potenziale aller Altersgruppen weiterzuentwickeln. Das Konzept des lebenslangen Lernens kann nur dann zu positiven Effekten führen, wenn die altersübergreifende Weiterbildungspolitik fest in die Personalentwicklung verankert wird (BDA 2001, S. 20).

Kein Unternehmen kann es sich leisten, bereits die 40- oder 50-jährigen MitarbeiterInnen nicht mehr weiterzuentwickeln. Diese Alterskohorte hat schließlich bis zur regulären Altersgrenze noch 15 bis 25 Jahre im Erwerbsleben vor sich. Fehlende Weiterbildung bewirkt eine Stagnation in der beruflichen Leistungsentfaltung.

Viele Betriebe haben inzwischen erkannt, dass die MitarbeiterInnen ihre wertvollste Ressource darstellen. Ebenso sollte sich auch jeder Arbeitnehmer klar machen, dass die eigene Qualifikation und deren lebenslange Entwicklung die Wahlmöglichkeiten am Arbeitsmarkt erhöht. Es ist gegenüber früher heutzutage seltener, dass man seinen ersten Ausbildungsberuf bis zur Rente ausüben kann. Deshalb muss verinnerlicht werden, dass mit Beendigung der Schule und der Erstausbildung die Phase des Lernens im Leben noch nicht beendet ist.

Zum Problem wird das Konzept des lebensbegleitenden Lernens dann, wenn MitarbeiterInnen nicht gelernt haben oder lernen konnten, wie man sich qualifikationsbezogen auf dem neuesten Stand hält. Da nach längeren Phasen des Nichtlernens bei älteren MitarbeiterInnen oftmals Lernungsgewohntheit auftritt, wird dieser Gruppe fälschlicherweise eine altersbedingt geringere Lernmotivation zugeschrieben.

Die Diskussion um lernende Organisationen und um lebensbegleitendes Lernen baut auf der Voraussetzung auf, dass am Arbeitsplatz und im Arbeitsprozess Lernanreize vorhanden sind. „Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker 1990). In vielen Arbeitssystemen sind diese arbeitsimmanenten Lernanreize nicht gegeben; stattdessen sind häufig zu niedrige Anforderungen<sup>35</sup> anzutreffen, die dequalifizierend wirken und langfristig zu einer Lernentwöhnung führen.

Liefert die Arbeit keine dauerhaften Lernanreize, so geht mit dem Älterwerden auch eine Lernentwöhnung einher. So verlieren beispielsweise Facharbeiter im Produktionsbereich ihre einmal erworbene Ausgangsqualifikation, wenn sie neben ausführenden Tätigkeiten nicht auch instandhaltende, qualitätssichernde oder logistische Aufgaben bearbeiten. Ihr qualifikatorischer Startvorteil gegenüber den Angelernten verschwindet bei unterwertiger Beschäftigung mit der Zeit.

Lernprozesse älterer MitarbeiterInnen unterscheiden sich dann von denen jüngerer, wenn sie – aufgrund langjährig gleichbleibender Tätigkeitsanforderungen – keine Übung im Lernen haben. Ihr Lernvermögen muss erst wieder aktiviert werden (Bullinger, Witzgall 2002). Das heißt:

- Unabhängig vom Alter benötigen Lernentwöhnte ausreichende zeitliche Spielräume zum Lernen. Ihre Lerngeschwindigkeit wird individuell breiter streuen und gegenüber Lerngeübten insgesamt langsamer sein. Daher sollte die Lernsituation ein selbstbestimmtes Lerntempo zulassen.
- Angstprovokierende Wettbewerbssituationen sind zu vermeiden. Lernentwöhnung erzeugt Angst, Neues zu lernen. Es ist zu überprüfen, ob die Älteren oftmals nachgesagte fehlende Lernmotivation nicht zu einem guten Teil in entsprechenden Versagensängsten begründet liegt. Treten solche Ängste zu Tage, so müssen sie bearbeitet werden.
- Die Lernsituation sollte an die Erfahrungen der Lernenden anschließen. Knüpft der neue Lernstoff an bereits vorhandenen Erfahrungen und Tätigkeitsinhalte an, wird dem Umsetzungs- und Praxisinteresse vieler MitarbeiterInnen Rechnung getragen. Theoretische bzw. abstrakte Lerninhalte werden leichter rezipiert, wenn mit ihrer Hilfe praktische Fragestellungen und Aufgaben gelöst werden können. Insofern ist ein aufgabenbezogenes, arbeitsnahes Lernen zu bevorzugen.

„Neue“ arbeitsbezogene Qualifikationen können und sollten nicht ausschließlich extern im Seminarraum geschult werden, sondern müssen zu einem großen Teil vor Ort erzeugt und in Anwendung gebracht werden, wenn sie von Älteren erlernt werden sollen. Eine weitere Herausforderung besteht im Verlernen überholten Wissens und inadäquater Vorgehensweisen.

---

35 Die Ausgangsqualifikation wird nicht genutzt, und verfällt mangels Übung.

Die These „Was früher erfolgreich war, kann heute nicht schlecht sein“ gilt im beschleunigten technologischen und organisatorischen Wandel nur noch sehr eingeschränkt. Starres Festhalten an alten Erfahrungen kann Lernprozesse blockieren, wenn die Bereitschaft fehlt, sich auf Neues einzulassen. In einem solchen Fall sind die Fehlerquellen und Unzulänglichkeiten althergebrachter Vorgehensweisen explizit zu thematisieren. Nur die Einsicht in die Notwendigkeit einer Qualifizierung motiviert zum aktiven Lernen, wie auch das nachfolgende Beispiel illustriert.

### **Lernmotivation**

Ein internationaler Konzern mit hoher Innovationsdynamik aus dem IT-Bereich hat die Erfahrung gemacht, dass es gerade Älteren (hier Ingenieure) ab Mitte 40 leichter fällt, sich neues Wissen anzueignen, weil sie in der Regel schon mehrere Technologiesprünge miterlebt haben. Diese MitarbeiterInnen haben begriffen, wie schnell Wissen heute veralten kann. In diesem Unternehmen fehlte Jüngeren dagegen oft die Motivation zur kontinuierlichen Weiterbildung, weil sie aus Karrieregründen ihre aktuellen Projekte erfolgreich bewältigen wollten und weil sie glaubten, dass ihre Kenntnisse aus dem Hochschulstudium kein Verfallsdatum hätten. Quelle: Fraunhofer IAO.

Die in letzter Zeit oft erhobene Forderung nach einer intensiveren Weiterbildung älterer ArbeitnehmerInnen hat zwar durchaus ihre Berechtigung, greift allerdings zu kurz. Es geht darum, die Formel vom lebensbegleitenden Lernen inhaltlich und methodisch für alle Altersgruppen zu füllen. Das größte Risiko entsteht sowohl für das Unternehmen als auch für die ArbeitnehmerInnen durch zu lange Phasen des Nichtlernens, die zu Lernungewohntheit führen.

Konzepte und Maßnahmen, um Ältere im Berufsleben zu fördern, sind auch Gegenstand einer Reihe von Modellversuchen des BIBB<sup>36</sup>. Dort wird der Frage nachgegangen, wie eine altersbezogene berufliche Weiterbildung zu einer erfolgreichen beruflichen Integration Älterer beitragen kann (vgl. Trojaner 2001; Schemme 2001).

## **5.5 Gestaltung der Erwerbsbiographie**

Wirksame Konzepte einer Gestaltung der Erwerbsbiographie setzen nicht erst bei Älteren an, die bereits von Leistungseinschränkungen betroffen sind, sondern beginnen bereits mit dem Start in die Berufstätigkeit oder sogar in der Berufsausbildung. So frühzeitig wie möglich sollte einem absehbaren Verschleiß an Qualifikation, Gesundheit und Motivation entgegengewirkt werden. Dazu ist auch ein Umdenken bei den ArbeitnehmerInnen und bei den Betrieben notwendig: Nicht mehr die Stelle bzw. die Stellenbeschreibung oder der Beruf bzw. die Tätigkeit sind als Orientierungspunkte zu betrachten, sondern Tätigkeitsfelder mit fachlichen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten. Zu diesem Lernprozess gehört auch, dass ein Wechsel zwischen verschiedenartigen Tätigkeitsfeldern nicht ausschließlich unter dem Vorbehalt stehen sollte, dass damit eine bessere Entlohnung oder ein hierarchischer Aufstieg verbunden ist, sondern auch dann akzeptiert bzw. sogar angestrebt wird, wenn sich damit „nur“ die Chance

---

36 Bundesinstitut für berufliche Bildung

verbindet, ein neues Arbeitsumfeld kennen zu lernen, zusätzliche Erfahrungen zu sammeln, seine Erfahrungen und Kenntnisse in veränderten Kontexten einzubringen. In dieser Perspektive werden aus Sicht des Unternehmens wie des Beschäftigten sinnvolle Mobilitätsprozesse aber nur in dem Umfang zustande kommen, wie der erforderliche materielle Besitzstand und die Sicherheit der Beschäftigung gewährleistet wird. Entscheidende Kriterien sollten sein, dass durch den Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsanforderungen (vgl. Pack u. a. 2000)

- neues Wissen erworben wird,
- beginnende Fixierungen auf gesundheitsbeeinträchtigende Belastungs- und Beanspruchungs-Konstellationen unterbrochen werden,
- neue soziale Konstellationen (Arbeitsgruppen, Teams, Prozessketten in Arbeitsabläufen u. ä.) erlebt werden und dadurch neue Schlüsselqualifikationen insbesondere zur Erhöhung der organisatorisch-sozialen Kompetenz und zur Stressbewältigung erlernt werden und
- insgesamt die individuelle Bereitschaft und Fähigkeit, sich in neuen Arbeitssituationen zurechtzufinden und sich an neue Arbeitsanforderungen anzupassen, aktiv unterstützt wird.

Notwendig ist eine gezielte Gestaltung von Erwerbsbiographien. Der Befund, dass sich das Muster der „Bastelbiographien“ (Patchwork-Biographien) ausbreitet, kann nicht genügen. Es kommt darauf an, Anforderungen, Anreize und Belastungen im Erwerbsleben zeitlich so aufeinander folgen zu lassen, dass einem frühzeitigen gesundheitlichen Verschleiß entgegengewirkt wird und die Motivation und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gefördert werden.

Weil eingespielte vertikale Karriere- und Versetzungswege aufgrund flacher Hierarchien und alternder Belegschaften zunehmend versperrt sind, müssen neue Pfade eines innerbetrieblichen Positionswechsels gezielt geplant und etabliert werden. Dabei rücken zunehmend die Möglichkeiten eines Tätigkeitswechsels auf der horizontalen Ebene in den Blickpunkt. Die einzelnen Tätigkeitsfelder in den Betrieben bringen gemeinhin sehr unterschiedliche Arbeitsbelastungen und -anforderungen mit sich. Davon werden einige bezüglich des Alters eher als kritisch, andere als unproblematisch eingeschätzt. Wenn eine altersadäquate Gestaltung der Erwerbsbiographie die jeweilige betriebliche Anforderungsstruktur optimal nutzt, gibt es häufig bereits erhebliche Spielräume der „altersadäquaten“ Zuordnung von Arbeitskräften. Reichen sie nicht aus, müssen zusätzlich geeignete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung ergriffen werden (vgl. Pack u. a. 2000), wie das folgende Fallbeispiel zeigt:

### **Laufbahnplanung in einem Software-Unternehmen**

Das mittelständische Unternehmen mit ca. 300 Software-Entwicklern ist langjährig u. a. mit EDV-Betrieb und Beratung zu Software, Netzwerken und Workflow-Lösungen erfolgreich am Markt vertreten. In diesem Software-Unternehmen wurde nach längerer Verhandlung zwischen Unternehmensleitung und Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung zur Mitarbeiterentwicklung abgeschlossen. Darin wird nach zwei Karrierezielen (Geschäftsstellen- und Vertriebsleiter) und drei Karrierewegen (Beraterkarriere, Fachkarriere und Laufbahn im Vertrieb) unterschieden. Natürlich kann nicht von jedem Mitarbeiter die Position des Geschäftsstellen- oder Vertriebsleiters erreicht werden, es soll aber signalisiert werden, dass dieses Ziel von jedem Software-Entwickler angestrebt werden kann, d. h. die Orientierungsfunktion für den Mitarbeiter liegt in der Angabe der Richtung und der Schritte zur Laufbahnentwicklung.



Dazu werden für jeden Karriereweg jeweils vier Zwischenstufen angegeben, die demnach auch als Ziele der Mitarbeiterentwicklung angestrebt werden können. Ein Tätigkeitsfeldwechsel zwischen den Karrierewegen ist teilweise ebenfalls durchführbar und insbesondere zwischen allen Stufen der Berater-Tätigkeiten und denen der Fachkarriere möglich. Dies ist deswegen sinnvoll, da sich auch sehr erfahrene Entwickler oft erst spät von engen fachlichen Inhalten trennen können und wollen. Diesen Personen wird damit explizit signalisiert, dass sie auch spät in der Karriere noch wechseln können. Beispielsweise kann jemand, der langjährig einer Fachkarriere gefolgt ist und bereits als Leiter eines Kompetenzzentrums Erfahrung gesammelt hat (in einer eher engen fachlichen Ausrichtung), noch in das Tätigkeitsfeld eines Unternehmensberaters wechseln. Zu den Übergängen wird detailliert angegeben, welche Kompetenzen zusätzlich in Weiterbildungsmaßnahmen erworben werden müssen, um einen solchen späten Tätigkeitswechsel durchführen zu können. Quelle: BTU Cottbus (Lünstroth 2001, S. 58).

Tätigkeitswechsel werden in vielen Fällen erst möglich, wenn es absehbare Laufbahnen auf gleicher hierarchischer Ebene gibt, weil dann Wechsel auch bei flachen Hierarchien und ausgedünnten Vorgesetztenpositionen in die Lebensplanung einbezogen werden können. Wobei die Wechselchancen natürlich auch von der Qualifikation abhängig sind. Grundlage für die Motivation, horizontale Karrieren einzuschlagen, ist allerdings ein entsprechendes soziales Prestige solcher Laufbahnen im Unternehmen und in der Gesellschaft.

In gewissen Abständen geht es für jede Erwerbsperson darum, den eigenen Standort zu bestimmen und neue Herausforderung anzunehmen. Die Frage nach dem Sinn der eigenen Arbeit und nach zukünftigen Zielen stellt sich insbesondere in der Mitte der Erwerbsbiographie. Eine solche Positionsbestimmung und Orientierung wurde zum Beispiel im Rahmen des Kompassprojektes bei der Firma Siemens vorgenommen.

### Ziel

- optimale Nutzung des Mitarbeiterpotenzials ab 40
- Transparenz über Gestaltungsmöglichkeiten und Entwicklungsbedarf
- Übernahme der Eigenverantwortung für die weitere berufliche Entwicklung

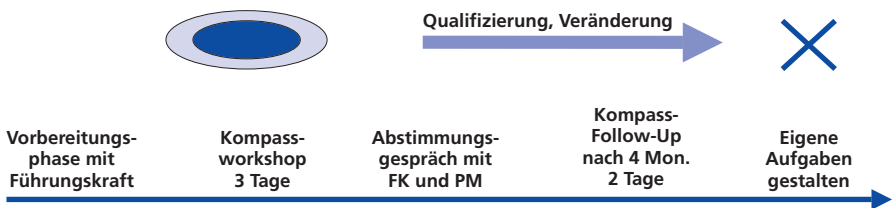


Abb. 24: Persönliche Standortbestimmung.  
FK = Führungskräfte, PM = Personalmanagement.  
Eigene Darstellung (nach Heusgen 2001).

### Kompassprojekt bei der Firma Siemens

Älter werdenden Ingenieuren wurde über lange Jahre im Gegensatz zu neueingestellten Trainees deutlich weniger Aufmerksamkeit in Form von Personalentwicklungsmaßnahmen geschenkt, weil sie immer „gut funktionierten“. Im Rahmen dieses Projektes konnten sich die MitarbeiterInnen mit ihrem aktuellen Selbst- und Fremdbild, mit ihren eigenen Stärken und Schwächen auseinandersetzen. Auf dieser Basis wurde ein persönlicher Entwicklungsplan erstellt und es wurden konkrete Schritte mit Führungskraft und Personalmanagement vereinbart (vgl. Stuttgarter Zeitung vom 30.12.2000).

### Lebensarbeitszeitgestaltung

„Lebensarbeitszeitgestaltung“ steht für ein innovatives Gesamtkonzept der zukunftsorientierten Arbeitszeitgestaltung, das konzeptionell die Zeitspanne vom Eintritt in den Beruf bis zum Berufsaustritt umfasst. Mittels flexibilisierter Verteilungsmuster von Arbeitszeit, Freizeit und Familien- sowie Weiterbildungsphasen soll eine Ausrichtung an lebenszyklisch individuell unterschiedlichen Zeitbedürfnissen und -präferenzen der Beschäftigten erreicht werden (vgl. Krämer 2002a).

### Beispiel Altenpflege

Ein Anknüpfungspunkt der Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege ist der hier bereits evident hohe Grad an praktizierter Arbeitszeitflexibilität, d. h. die Normalarbeitszeit nimmt hier aufgrund der vielfältigen Arbeitszeitformen wie Schichtarbeit, Teilzeitarbeit, Überstunden oder Wochenendarbeit eine untergeordnete Rolle ein. Die Idee ist, diese geübte tägliche, wöchentliche, monatliche, oftmals nur betrieblichen Interessen genügende Arbeitszeitflexibilisierung auf einen längeren Zeitraum, möglichst auf die gesamte Spanne des Berufslebens, zu übertragen und systematisch die Interessen der MitarbeiterInnen in die betriebliche Arbeitszeitgestaltung einzuplanen.

Aus der Beratungspraxis in betrieblichen Arbeitszeitkreisen zeichnet sich ab, dass im Rahmen einer effektiven Lebensarbeitszeitgestaltung primär Modelle einer zeitsouveränen Gestaltung für die Beschäftigten von Interesse sind. Neben dem Wunsch nach mehr Gestaltungsfreiheit sind zudem individuelle Wahlmöglichkeiten in puncto Arbeitszeit für/zur Vereinbarkeit von Familie/Privatem und Beruf oder auch im Sinne eines Belastungsabbaus gefragt. Da die Beschäftigten in den mittleren Altersgruppen ihre eigene Arbeitsfähigkeit und -bereitschaft bis zum Bezug der Altersrente unter den gegebenen Bedingungen als nicht sehr hoch einschätzen, werden Optionen zur Verkürzung des Erwerbslebens oder zur Gestaltung individueller Übergänge in den Ruhestand sowie Altersteilzeit als notwendig erachtet. Ein zentrales Gestaltungselement wird dabei in der Einführung von Arbeitszeitkonten gesehen. Eine Variation der vertraglichen Arbeitszeit, insbesondere nach unten wie z. B. bei Wahlarbeitszeitoptionen, wird aufgrund der zu erwartenden externen Effekte für die Alterssicherung in der Nacherwerbsphase von den Beschäftigten mehrheitlich abgelehnt. Quelle: FFG (Krämer 2002a).

Im Vergleich zum Jahresarbeitszeitkonto bietet das **Langzeitkonto** ein Plus an lebenslagenorientierten, berufs- und erwerbsbiographischen Gestaltungspotenzialen aufgrund des länger-

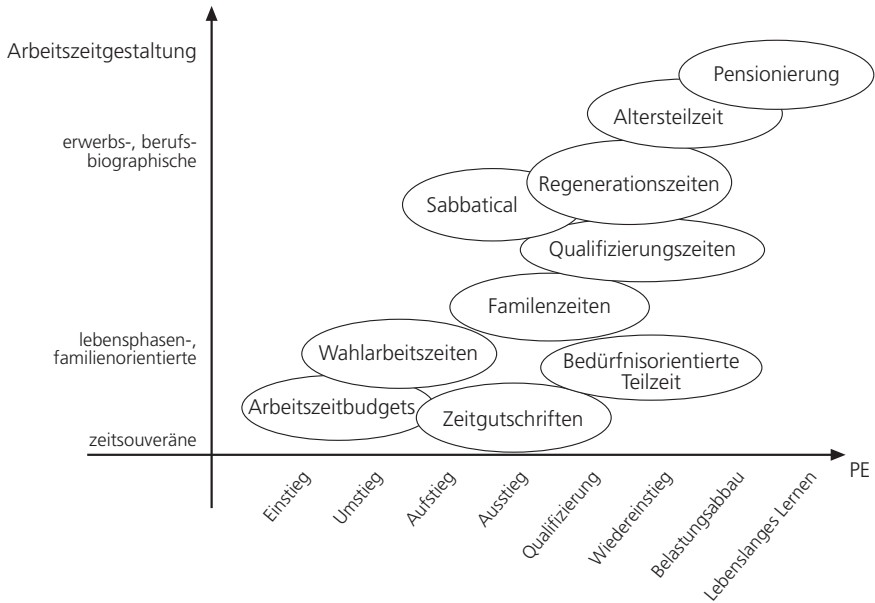


Abb. 25: Lebensarbeitszeitgestaltung als altersgerechte Personalentwicklung.  
Quelle: FFG (Krämer 2002a)

fristigen, planbaren Zeitausgleichs, welcher sich auf die gesamte Erwerbsphase erstrecken könnte. Aufgrund der beachtlichen Dimensionen, welche die Guthabengrößen bei Zeitsparmodellen annehmen können, gilt es im Interesse aller Beteiligten sogenannte „Sparvertragsmodalitäten“ zu regeln. Zu beachten ist, dass diese Art der Regelungen die Möglichkeiten der Lebensarbeitszeitgestaltung für den individuellen Bedarfsfall zentral beeinflussen, dabei aber nicht als neue Form von Frühverrentung missbraucht werden dürfen. Daher sind aus der Perspektive der Lebensarbeitszeitberatung die Freiwilligkeit und Planbarkeit beim Einsatz von Arbeitszeitkonten von besonderer Bedeutung. Das Prinzip der Freiwilligkeit ist insofern wichtig, da es weitestgehend vom Willen und von den individuellen Möglichkeiten der Beschäftigten abhängen sollte, in welchem Umfang nennenswerte Zeitguthaben für die Destandardisierung der Lebensarbeitszeit aufgebaut und zur Verfügung stehen sollten. Die Dispositionsfreiheit über die Zeitwerte bestimmt zentral den Nutzen des Kontos (Zimmermann 1999).

Für die Zukunft anzustreben sind Erwerbsmodelle mit verteilten Ausbildungs- und Erwerbsphasen, d. h. mit flexiblen Möglichkeiten für Berufseinstiege und -ausstiege sowie für zwischenzeitliche Auszeiten zur individuellen Regeneration der Arbeitsfähigkeit und zwar anstelle der z. Zt. vorherrschenden komprimierten Erwerbsmodelle. Speziell hinsichtlich Weiterbildungs-

phasen und lebensbegleitendem Lernen bieten sich hier große Gestaltungsmöglichkeiten und Chancen (vgl. Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen 2001).

Dagegen kann davon ausgegangen werden, dass die verschiedentlich diskutierte Verlängerung der Lebensarbeitszeit, insbesondere vor dem Hintergrund einer bisher geschrumpften Lebensarbeitszeit kaum funktionieren kann. Das gilt insbesondere vor dem Hintergrund der Tatsache, dass es bei einem Großteil der ArbeitnehmerInnen, die sich bereits in einem fortgeschrittenen Stadium ihrer Erwerbsbiographie befinden, durch die jahrzehntelange Praxis der Vorzeiterrenten (die sie nicht nur bei ihren älteren Kollegen miterlebt, sondern die sie auch mitfinanziert haben) die gefestigte Erwartung besteht, darauf auch selber Anspruch zu haben. Eine wirksame Neuorganisation der Arbeitszeit im Erwerbsverlauf (vgl. zur Altersteilzeit Kap. 6.1), beispielsweise im Sinne ihrer Destandardisierung oder Dekomprimierung (Barkholdt, 1998; Dostal, 2001) erfordert es daher nicht zuletzt, derartige Erwartungshaltungen aufzugreifen und den Betroffenen plausible und akzeptable Lösungen anzubieten. Außerdem würde eine Anhebung der Altersgrenzen, die völlig losgelöst von ihrer tatsächlichen Erreichbarkeit im Arbeitsleben erfolgt und die evidenten, arbeitsgebundenen Beschäftigungsrisiken wie das Invaliditäts- und das Qualifikationsrisiko, die eine vorzeitige Berufsaufgabe erzwingen können, nicht berücksichtigt, weitgehend ins Leere laufen (vgl. Kap. 2.2).

## 5.6 Gesundheit und Leistungsfähigkeit

Auf der ersten internationalen Konferenz der Weltgesundheits-Organisation (WHO) zur Gesundheitsförderung wurde 1986 die sogenannte Ottawa-Charta verabschiedet: „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Lebensumstände und Umwelt zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen... Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit und die Arbeitsbedingungen organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein.“

Nur wenn arbeitsbedingte Gesundheitsgefahren bekannt sind, kann man ihnen angemessen begegnen. Das wissenschaftliche Institut der Ortskrankenkassen (WIdO) hat diesbezüglich beispielsweise die Befragungsergebnisse von mehr als 20.000 Befragten in 100 Betrieben aus dem Zeitraum 1994–1998 ausgewertet. Rückenschmerzen führen die Hitliste der gesundheitlichen Beschwerden an. 45 Prozent der Befragten leiden häufig darunter. An zweiter Stelle stehen Verspannungen und Verkrampfungen der Muskulatur, die eine häufige Ursache von Rückenbeschwerden darstellen. 34 Prozent der Befragten sind oft davon betroffen. Auf dem dritten Rangplatz folgen Müdigkeit und Abgeschlagenheit. Bei den genannten Beschwerden sieht die Mehrzahl der Befragten einen Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz. In besonderem Maße gilt dies für Rückenschmerzen, Verspannungen, Reizbarkeit, Nervosität, Unruhe, Augenreizungen und Gelenkschmerzen. Diese Beschwerden werden von zwei Drittel der Beschäftigten und mehr in Verbindung mit dem Arbeitsplatz gebracht (vgl. Rehbein 2001).

Betrachtet man statistische Daten zum Zusammenhang von Alter und Arbeitsunfähigkeit (AU), so erkennt man zwei gegenläufige Entwicklungen: Die Anzahl der AU-Fälle ist in der Altersgruppe der bis 24-Jährigen am höchsten und bei den über 45-Jährigen vergleichsweise gering,

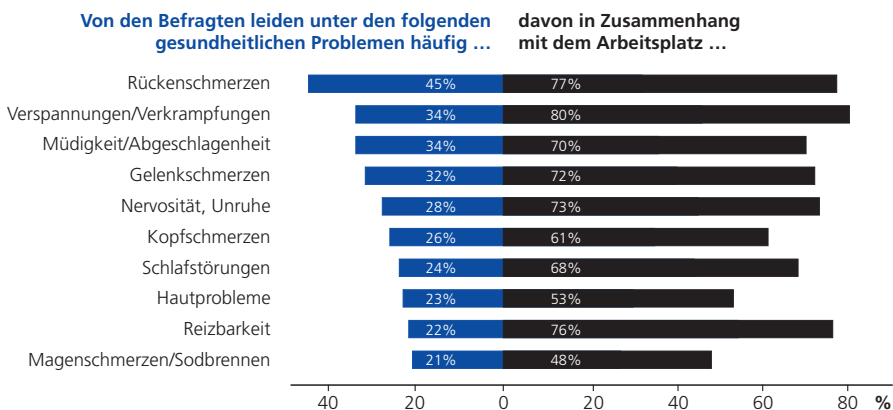


Abb. 26: Die häufigsten gesundheitlichen Probleme am Arbeitsplatz.  
Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (Rehbein 2001)

während die Anzahl der AU-Tage pro Fall mit dem Alter drastisch ansteigt. Ältere sind also nicht häufiger krank als Jüngere; wenn sie erkranken, sind sie jedoch – im Durchschnitt betrachtet – länger arbeitsunfähig (Morschhäuser 2002).

Die Anzahl gesundheitlich beeinträchtigter ArbeitnehmerInnen mit bestimmten Einsatzeinschränkungen steigt in den Betrieben gemeinhin in den höheren Altersgruppen stark an. Was viele von ihnen benötigen, ist ein ihrem Leistungsvermögen angepasster Arbeitsplatz. Tätigkeitsfelder mit reduzierten Arbeitsbelastungen, die früher als Nischen zur Beschäftigung Älterer mit gesundheitlichen Einschränkungen dienten, sind jedoch im Zuge von Modernisierung und Rationalisierung eingeschränkt worden oder ganz entfallen. Gleichzeitig sind die Leistungsanforderungen in weiten Bereichen von Produktion und Dienstleistung gestiegen. Damit wird es aber immer schwerer, diese ArbeitnehmerInnen, die bisher vor allem vorzeitig ausgegliedert wurden, adäquat einzusetzen, insbesondere wenn sie gering qualifiziert sind (vgl. Morschhäuser 2002).

### **Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement in einer Gießerei**

In Gießereien sind die Arbeitsbelastungen traditionell hoch – körperliche Schwerarbeit, hohe Leistungsanforderungen und Arbeitsumgebungsbelastungen prägen die Tätigkeiten. In dem in diesem Beispiel vorgestellten Werk mit über 1000 Beschäftigten haben wir es zudem mit einer vergleichsweise älteren Belegschaft zu tun: 43 Prozent der MitarbeiterInnen sind 45 Jahre oder älter.

Der erste Schritt im Rahmen des Gesundheitsmanagements bestand in der Bildung eines verantwortlichen Steuerkreises, der alle Aktivitäten zu planen, zu koordinieren und über Maß-

nahmen zu entscheiden hatte. Mitglieder waren die Werksleitung, Vertreter des Personalwesens, des Betriebsrats und des werksärztlichen Dienstes sowie die wissenschaftliche Begleitung.

Die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung – seien es die ermittelten Beschwerdebildungen oder die verbreitete Skepsis von Befragten, die Arbeit langfristig ausüben zu können – machten deutlich, wie wichtig es ist, verstärkt etwas für die Gesundheit der Beschäftigten zu tun. Einerseits wurden vorhandene Einschätzungen der Steuerkreismitglieder zu arbeitsbedingten Gesundheitsrisiken bestätigt, die zugleich mit Zahlen belegt wurden. Damit wurde eine wichtige argumentative Grundlage für betriebliche Entscheidungen zur Gesundheitsförderung gewonnen. Andererseits wurde der Blick aber auch auf bislang weniger beachtete gesundheitsrelevante Arbeitsbedingungen gelenkt (z. B. hohe Konzentrationsanforderungen, einseitige Belastungen aufgrund von Regelungen des Arbeitseinsatzes).

Ein Vergleich der einzelnen Arbeitsbereiche der Gießerei untereinander zeigte, dass die Gesundheits- und Arbeitssituation von den jeweiligen Beschäftigten sehr unterschiedlich bewertet wird. Auf der Basis dieser Ergebnisse wurde ein Tätigkeitsfeld als besonders gesundheitskritisch definiert. In diesem wurden nachfolgend die Gesundheitsworkshops durchgeführt.

Der Mitarbeiterbefragung kam eine Anschlag- bzw. Katalysatorfunktion zu, indem eine schon lange geplante neue Entlüftungsanlage zum Abbau von Arbeitsumgebungsbelastungen mit einem Investitionsvolumen von 10 Mio. Euro beschleunigt bewilligt und installiert wurde. Gleichzeitig engagierte sich der werksärztliche Dienst verstärkt für ein verhaltensorientiertes Hautschutz- und Bewegungsprogramm. In den Gesundheitsworkshops entwickelte Gestaltungsvorschläge, die auf eine verbesserte Beleuchtungssituation, Lärmreduktion und eine belastungsvermindernde Arbeitsorganisation zielen, wurden teilweise schon im Zeitraum der Verfahrenserprobung umgesetzt.

Die Steuerkreissitzungen, die Mitarbeiterbefragung und die Gesundheitsworkshops wurden begleitet von Veranstaltungen und Gesprächen mit Meistern, Vertrauensleuten und Beschäftigten, die über den Fortlauf der Maßnahmen informiert und mit denen die Ergebnisse diskutiert wurden. Ein wichtiger Effekt des Verfahrens bestand darin, dass damit neue Kommunikationsformen geschaffen wurden, die eine intensive Thematisierung von Gesundheit und Möglichkeiten des Gesunderhalts im Betrieb fördern und die Aufmerksamkeit gegenüber Gesundheitsmängeln schärfen. Dementsprechend wurden einzelne Missstände auch von den MitarbeiterInnen eher benannt und von den Verantwortlichen teilweise kurzfristig beseitigt, z. B. Anschaffung neuer Schutzbrillen und einer Handhabungshilfe zur Vermeidung ungünstiger Körperhaltungen an einem besonders anstrengenden Arbeitsplatz. Quelle: ISO (Morschhäuser, Schmidt 2002, S. 21).

Um in körperlich oder psychisch stark belastenden Berufen und Tätigkeitsfeldern gesund alt zu werden, bedarf es eines weiten Verständnisses von betrieblicher Gesundheitsförderung und zusätzlicher Maßnahmen. Unter Altersgesichtspunkten gehören nicht nur die technische Gestaltung von Arbeitstätigkeiten auf den Prüfstand, sondern zugleich auch Arbeitsorgani-

sation und Personaleinsatz, Qualifizierung und Arbeitszeitregelungen, Unternehmenskultur, Arbeitsklima sowie die Arbeitseinstellungen der Beschäftigten. Eine solcherart umfassende Gestaltungsperspektive ist zugleich daran gebunden, dass betriebliche Gesundheitsförderung zu einer gesamtbetrieblichen Aufgabe wird (vgl. Morschhäuser 1999b).

### **Altersbedingter Leistungswandel**

Für die vorzeitige Begrenzung der Tätigkeitsdauer scheinen biologisch fassbare Alternsprozesse häufig irrelevant zu sein. Dass einige mit 70 innovativ, produktiv, zumindest gut bezahlt sind, andere schon mit 45 als fast zu alt für ihre Tätigkeit gelten, liegt offensichtlich weniger an biologisch determinierten altersbedingten Wandlungen der generellen menschlichen Leistungsfähigkeit, sondern eher an der Art der Tätigkeit und dem Erwerbsverlauf, der zu ihr führte (Behrens u. a. 2002).

Das Leistungspotenzial wächst mit dem Älterwerden qualitativ. Untersuchungen, Erfahrungen und Praxisevaluationen bestätigen, dass beim Älterwerden ein Umbauprozess und kein Abbau-Prozess stattfindet (Karazman, 2000):

- Abbau körperlicher Leistungskapazitäten
- Gleichbleiben in den psychischen Leistungskapazitäten (Aufmerksamkeit, Konzentration)
- Zunahme der geistig-sozialen Kompetenz

Ein Schwerpunkt der psychologischen und gerontologischen Forschung konzentriert sich auf die Entwicklung geistiger Leistungsmerkmale und die Veränderung der Persönlichkeit im Alter<sup>37</sup>. Persönlichkeitsmerkmale, wie z. B. Ausrichtung des Denkens, Fühlens und Handelns nach Außen/Innen, emotionale Stabilität, Selbstkonzept oder Kontrollüberzeugungen bleiben, wie viele Untersuchungen mit großer Übereinstimmung zeigen, auch in höherem Alter weitgehend stabil. Stark vereinfachend lassen sich aus den empirischen Untersuchungen zur psychischen Leistungsfähigkeit die folgenden Aussagen ableiten (vgl. auch Kap. 3.1):

- Bei älteren Menschen ist häufig eine Abnahme der Reaktionsfähigkeit, der Wahrnehmungsleistung und eine Verlangsamung der geistigen Verarbeitungsprozesse zu beobachten. Diese Leistungsdefizite können, sofern sie überhaupt auftreten und im Arbeitsprozess eine Rolle spielen, durch geeignete Maßnahmen der Arbeitsgestaltung aufgefangen werden.
- Leistungsvoraussetzungen wie Gedächtnis, Kreativität, Problemlösungskompetenz, Intelligenz, soziale Kompetenzen oder Stressbewältigungsfähigkeit sind in hohem Maße von den Anregungsbedingungen abhängig, denen ein Individuum im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt ist. Sie können durch gezielte Förderung erhalten beziehungsweise sogar ausgebaut werden.

---

37 Viele Untersuchungen über die altersbezogene Veränderung von Leistungsmerkmalen beziehen sich auf die Gruppe der über 65-Jährigen. Ob aus solchen Studien Schlussfolgerungen für Erwerbspersonen gezogen werden können, ist allerdings fraglich.

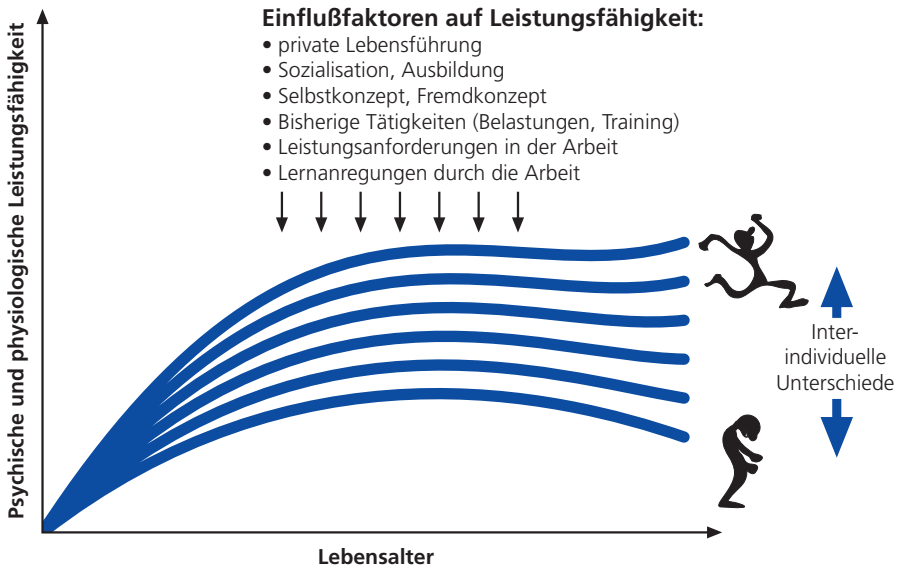


Abb. 27: Entwicklung der Bandbreite der Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Lebensalter.  
Quelle: Fraunhofer IAO (Buck 2002)

Auch wenn typische Altersveränderungen bei gewissen Leistungsparametern nachweisbar sind, treffen diese keinesfalls auf alle Erwerbstätigen einer Alterskohorte gleichermaßen zu. Die Schwankungsbreite der Leistungsparameter wächst tendenziell mit zunehmendem Alter: d. h. der gleiche Parameter kann innerhalb einer Altersgruppe sowohl einem Abfall unterliegen, unverändert bleiben oder sich verbessern. Meinungen, nach denen alterstypische Veränderungen auf jeden älteren Arbeitnehmer zuträfen oder in gleichem Maße ausgeprägt seien, müssen durch eine Betrachtung des individuellen Leistungsvermögens ersetzt werden. Persönliche Merkmale, Berufsbiographie, Konstitution und Trainingsgrad stellen wichtige Einflussgrößen auf die Leistungsvoraussetzungen dar. Festzuhalten ist auch, dass nicht wenige ArbeitnehmerInnen über taugliche Kompensationsstrategien im Arbeitsvollzug verfügen, um altersbedingten Leistungseinschränkungen zu begegnen (vgl. Buck 2002).



# 6   Arbeitsmarktpolitik und neue Tätigkeitsfelder für Ältere

## 6.1   Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen

Entgegen den klassischen sogenannten<sup>38</sup> Problemgruppen der Arbeitsmarktstatistik (Frauen, Jugendliche, Ausländer) werden bis heute z. B. keine regionalisierten Arbeitslosenquoten Älterer auf Arbeitsamtsbezirksebene veröffentlicht, was aber nach den Erfahrungen aus dem Transferprojekt gerade für die Sensibilisierung regionaler Arbeitsmarktakteure besonders wichtig wäre (vgl. Hilpert, Nickolay 2001). Dies liegt auch an statistischen Problemen (Stichtagsproblem, das regional unterschiedliche Verrentungsgeschehen verzerrt die Werte, vgl. Kapitel 2), wohl vor allem aber daran, dass in diesem Politikfeld „nicht noch eine Front“ aufgemacht werden soll. Für eine wirksame regionale Arbeitsmarktpolitik für Ältere wären jedoch – auch im Sinne der Selbstverwaltungsorgane – derartige Informationen, etwa kompatibel gemacht zu bisher fehlenden Daten über das regionale Verrentungsgeschehen, von zentraler Bedeutung.

Eine solche Arbeitsmarktpolitik für ArbeitnehmerInnen in späteren Phasen des Erwerbslebens wird angesichts der aufgezeigten demographisch bedingten Veränderungen des Erwerbspersonenpotenzials (vgl. Abbildungen 1 und 2 in Kap. 2) auf Jahrzehnte hinaus nötig sein. Selbst wenn alle in den Kapiteln 4 und 5 geforderten betrieblichen Maßnahmen Platz greifen sollten – und vor allem bis da hin! – werden auch Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik für diese Gruppe unverzichtbar bleiben. Auch Maßnahmen, welche die Kosten dieser Probleme auf die älteren ArbeitnehmerInnen abwälzen – wie eine Verkürzung der Bezugsdauer von Arbeitslosengeld – schaffen keine zusätzlichen Arbeitsplätze (vgl. Deutscher Bundestag 2001, S. 236 ff.).

Maßnahmen	Geförderte insgesamt	Anteil der Älteren an allen Geförderten
Berufliche Weiterbildung	351.960	7,5 %
Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen	203.601	33,5 %
Strukturanpassungsmaßnahmen	109.756	24,5 %
Eingliederungszuschuss	90.535	39,2 %
Trainingsmaßnahmen	47.492	12,3 %

Tab. 6: Beteiligung Älterer an arbeitsmarktpolitischen Instrumenten (50 Jahre und älter) Jahresdurchschnittsbestand 2000.  
Quelle: Bundesanstalt für Arbeit 2001d

38 Der gängige Begriff der „Problemgruppe“ muss immer mit Vorsicht verwendet werden, da die Gefahr nicht von der Hand zu weisen ist, dass er – im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung – auch zur Stigmatisierung und damit zur Verschärfung des Problems beitragen kann. Es geht darum, Gruppen mit erhöhten Schwierigkeiten am Arbeitsmarkt zu identifizieren und auch in der Statistik nachzuzeichnen.

Die entsprechenden Aktivitäten in der Vergangenheit reichten jedenfalls nicht aus. Beleg dafür sind nicht zuletzt Kampagnen der Bundesanstalt für Arbeit selbst (1999 und dann 2000/2001 unter dem Titel „50 plus – die können es“), aber auch die Tatsache, dass Ältere in Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik traditionell eindeutig unterrepräsentiert sind: „Der größte Abstand zwischen der Beteiligung an Maßnahmen der aktiven Arbeitsförderung und dem entsprechenden Anteil an den Arbeitslosen ist bei dem Personenkreis der Älteren zu verzeichnen. Diese sind mit einem Anteil von 16,5 % in den Fördermaßnahmen stark unterrepräsentiert; ihr Anteil an den Arbeitslosen liegt bei 32,4 %“ (Bundesanstalt für Arbeit 2001c, S. 12). Tabelle 6 zeigt den Anteil der über 50-Jährigen an verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Instrumenten.

### **„Verschiebung“ in die Rentenkassen – ein Instrument zur Senkung der Arbeitslosigkeit Älterer?**

Bei der Senkung der Arbeitslosigkeit Älterer steht die Arbeitsverwaltung – unter dem Druck einer auf Maßnahmeneffizienz und Sparsamkeit pochenden Politik und Öffentlichkeit – in einem unbezweifelbaren Interessenkonflikt. Solange Vermittlungsquoten in Richtung erster Arbeitsmarkt als ausschließliches Ziel im Vordergrund stehen, Personalverantwortliche gerade bei Einstellungen aber einem Jugendkult frönen, treten Creaming-Effekte<sup>39</sup> auf. Für in Maßnahmen eingeschaltete Private (als Vermittler, Qualifizierer etc. etwa im Sinne des Job-AQTIV-Gesetzes) gilt das tendenziell noch deutlicher: Zuerst werden die Bemühungen auf solche Arbeitslose bzw. von Arbeitslosigkeit Bedrohte konzentriert, bei denen Vermittlungserfolge am wahrscheinlichsten sind – Ältere überhaupt und besonders die schwierigsten Teilgruppen Älterer, solche mit zusätzlichen Vermittlungshemmnissen, bleiben so eher außen vor. Hierfür spricht auch, dass sich nicht wenige (Landes-)Arbeitsämter bei der Kampagne „50 plus“ vor allem auf die 50–55-Jährigen konzentrierten (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 2001a, S. 3381).

Für die Arbeitsverwaltung – allerdings überhaupt nicht aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive – scheint es in ihrer Eigenlogik zunächst außerdem durchaus sinnvoll, die Zahl der Arbeitslosen durch eine schnelle Verweisung zu den Kassen der Rentenversicherer zu senken; etwa indem nach § 428 SGB III über 58-jährigen Arbeitslosen Leistungen gewährt werden, auch wenn sie dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen und falls sie bereit sind, der Gang in die Rente zum frühestmöglichen abschlagsfreien Termin möglich wird<sup>40</sup>.

Analysiert man die regionale Verteilung der Fälle nach § 428, hier (ersatzweise) in Relation (vgl. Bisping, Böhme 1999) zur Arbeitslosenzahl der über 50-Jährigen, so zeigt sich jedenfalls eine regional sehr unterschiedlich ausgeprägte Kultur der Anwendung dieses Instruments (vgl. Abbildung 28). Zu bedenken ist darüber hinaus, dass diese rund 200.000 Fälle den in Kapitel 2

---

39 Benachteiligung der besonders Schwachen.

40 Dann werden sie in der Statistik auch nicht mehr als Arbeitslose geführt. Dass (vgl. Koller 2001, S. 18) die Absolutzahl der Fälle nach § 428 SGB III zwischen 1998 und 2000 leicht gesunken ist (von 204 auf 192 Tsd.), relativiert sich durch die in diesem Zeitraum, demographisch und konjunkturell bedingt, kurzfristig zurückgegangene Zahl der Arbeitslosen in den hier relevanten Altersjahrgängen.

geschilderten Größenordnungen der Unterbeschäftigung Älterer immer hinzugezählt werden müssen. Ob daher Maßnahmen wie der § 428 SGB III unter der Perspektive der demographisch bedingten Arbeitsmarktprobleme überhaupt als aktive Arbeitsmarktpolitik gezählt werden sollen, kann folglich bezweifelt werden – sie sind eher schlichte Entlastungsmaßnahmen.

### **Das Altersteilzeitgesetz – problematische Anwendung eines an sich sinnvollen Instruments**

Auch das an sich sinnvolle Instrument des Altersteilzeitgesetzes (AtG) wirkt in der gängigen Form nur als Entlastungsmaßnahme. „Das AtG erleichtert Arbeitnehmern ab dem 55. Lebensjahr den gleitenden Übergang in den Ruhestand, gleichzeitig soll es der zunehmenden Frühverrentung begegnen“ (Bundesanstalt für Arbeit 2001d, S. 119). Die vorgesehene Förderung durch das Arbeitsamt ist daran geknüpft, dass ein arbeitslos Gemeldeter eingestellt oder ein Auszubildender übernommen wird. Der gewollte „Normalfall“ ist eindeutig: Beschäftigung in Teilzeit und sofortige Neueinstellung. Schätzungen gehen aber für das Jahr 2000 davon aus, dass von ca. 160 Tsd. sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Altersteilzeit ca. 80 Prozent in Form des sogenannten „Blockmodells“ abgewickelt werden (vgl. Koller 2001, S. 19 f.). Nun ist es evident, dass bei zweieinhalbjähriger Vollzeitarbeit mit anschließendem faktischen Ausscheiden aus Betrieb und Arbeitsleben weder von Altersteilzeit noch von einem gleitenden Übergang die Rede sein kann. Problematisch ist darüber hinaus, dass so die Neueinstellungen erst nach zweieinhalb Jahren „Altersteilzeit“ erfolgen, während gerade jetzt gewaltige Probleme an der „2. Schwelle“ bestehen, also bei der Übernahme nach Abschluss der Ausbildung im dualen System, die eine hohe Arbeitslosigkeit junger Menschen nach Abschluss der Lehre zur Folge haben. Eine intentionsgerechte Nutzung des Instruments Altersteilzeit mit Neueinstellungen könnte jetzt, bis sich diese Situation durch die demographischen Verschiebungen ändert, überaus hilfreich sein.

Durch die Verblockung werden also wichtige Chancen verschenkt. Das gilt nicht nur für die sofortige Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten für Lehrabsolventen sondern vor allem auch für die Intensivierung generationenübergreifender Zusammenarbeit mit der Möglichkeit des umfassenden Erfahrungstransfers von den Älteren zu den Jüngeren. Allerdings ziehen nicht nur viele Unternehmen, sondern auch zahlreiche ältere ArbeitnehmerInnen das Blockmodell vor – letztere vor allem, weil sie ihren Arbeitsbedingungen, oft wegen schon erlittener gesundheitlicher Beeinträchtigungen, möglichst rasch und endgültig „entkommen“ wollen. Das Blockmodell kann insofern dazu beitragen, die fatale Spirale von Intensivierung und schnellerem Verschleiß der Arbeitskraft fortzusetzen, während ein echtes Teilzeitmodell Ansatzpunkte bieten könnte, diesen Trend zu verlangsamen oder zu stoppen. Die Problematik des „Blockmodells“ ähnelt insofern sehr stark den schon früher gemachten Erfahrungen mit dem systematischen Missbrauch der sogenannten 59er-Regelung durch viele Betriebe (vgl. Infratest, ISG 1981; S. 171, Mendius 1982). Ein plausibler Ansatz wäre es daher, die Regelungen des Altersteilzeitgesetzes so neu zu fassen, dass entweder das „Blockmodell“ ganz entfällt oder zumindest die der eigentlichen Intention entsprechende Nutzung als Teilzeitmodell (z. B. durch gestaffelte Förderung über die Arbeitsverwaltung) im Vergleich deutlich attraktiver gemacht wird.

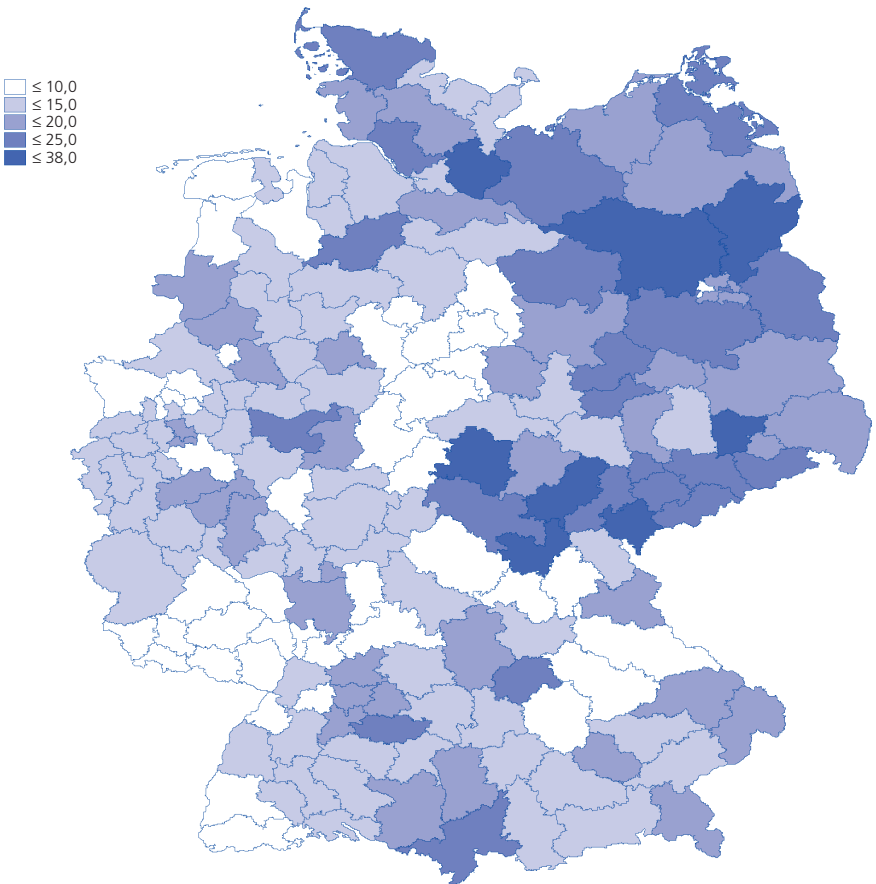


Abb. 28: Anteil der Fälle nach § 428 SGB III an den über 50-jährigen Arbeitslosen nach Arbeitsamtsbezirken in Deutschland, Ende Juni 2000.  
Angaben in Prozent.  
Quelle: INIFES, eigene Darstellung nach Landesarbeitsamt Bayern 2001

## **Maßnahmen zur Förderung regulärer Beschäftigung sowie Beschäftigungsmaßnahmen des zweiten Arbeitsmarktes**

Eingliederungs- bzw. Lohnkostenzuschüsse als Instrument mit dem höchsten Anteil Älterer an allen Geförderten werden von allen Landesarbeitsämtern mit einer guten bis sehr erfolgreichen Erfolgsbeurteilung eingesetzt (vgl. Bundesanstalt für Arbeit 2001a, S. 3382). Das Problem dieses Instrumentariums liegt jedoch – wie bei allen Zahlungen an Unternehmen – in Mitnahme- und Gewöhnungseffekten. Es wirkt nicht nur potentiell diskriminierend für Ältere, sondern ist von den denkbaren Größenordnungen her in Zukunft wohl auch nicht finanzierbar, wenn Unternehmen nur noch mit erheblichen Subventionen aus Arbeitsamts- oder anderen öffentlichen Töpfen bereit sind, Ältere einzustellen.

Finanzielle Grenzen betreffen sicherlich genauso die vielfältigen Formen von Arbeitsbeschaffungs- und Strukturanpassungsmaßnahmen sowie die breite Palette an Maßnahmen der freien Förderung, die teils alleine von der Arbeitsverwaltung, teils auch in Kombination mit arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen der Länder etc. angewendet werden (vgl. im kurzen Überblick z. B. Bundesanstalt für Arbeit 2001a, S. 3379 ff.). Derartige Maßnahmen speziell für Ältere sind zwar noch nicht sehr weit verbreitet, zumindest im Sinne von „best-practice-Beispielen“ bieten Programme wie diejenigen aus dem Bayerischen Arbeitsmarktfonds (vgl. z. B. Hilpert, Nickolay 2001) oder aus dem Thüringer Landesprogramm „50 plus“ (vgl. Reuße 2002) aber viele „Erfolgsgeschichten“. Sie zeigen, dass sogar tatsächliche hohe Vermittlungs-/Übernahmequoten in den ersten Arbeitsmarkt auch bei Älteren mit zusätzlichen Vermittlungshemmnissen möglich sind, bzw. dass Ältere im zweiten Arbeitsmarkt sinnvoll, und das sogar relativ langfristig bis zur Rente, beschäftigt werden können. Auch wenn sich nicht in jedem Fall eine Übernahme in den ersten Arbeitsmarkt ergibt, sind die meisten dieser Maßnahmen fiskalisch effektiver und sozialpolitisch sinnvoller als zum Beispiel die Modifizierung des Kündigungsschutzes für Ältere, eine (schon 1996 erfolglose) Anhebung des Schwellenwertes im Kündigungsschutzgesetz oder eine weitere Absenkung des Schwellenalters für Befristungen nach § 14 (3) TzBfG, die alle keine zusätzlichen Arbeitsplätze schaffen.

Es kann an dieser Stelle nicht verallgemeinernd empfohlen werden, welche Maßnahmenpakete in welchen regionalen Arbeitsmarktsituationen die größten Erfolgchancen erwarten lassen. Gleichmaßen hängen die Erfolgchancen nicht nur von den jeweiligen beruflichen/branchenspezifischen Herkunftsbereichen bzw. den angestrebten Zielberufen/-branchen etc. ab, sondern variieren interindividuell sehr stark. Selbst so naheliegende und natürlich in vielen Fällen nicht unbegründete Orientierungen, etwa auf verbreitete Defizite Älterer bei modernen Informations- und Kommunikationstechnologien als wichtige Vermittlungshemmnisse, lassen sich nicht generalisieren. Zumindest genauso häufig und wichtig sind nach den Erfahrungen der Arbeitsverwaltung und in den Untersuchungsobjekten des INIFES-SÖSTRA-Projekts Maßnahmen des persönlichen Coachings, die in Kursen und Maßnahmen von Trainings- und Beschäftigungsgesellschaften etc. durchgeführt werden: Wege des Bewerbens bis hin zum Training von Vorstellungsgesprächen, Stärkung der oft resignierenden Langzeitarbeitslosen bis hin zum Selbstmarketing, Nachbetreuung usw. sind oft notwendige Voraussetzungen für weitergehende Hilfen, die in vielen Fällen nach § 10 SGB III finanziert werden. In diesem Finanzierungsweg kommt auch die oben erwähnte Notwendigkeit einer fall- und regionenspezifischen Fokus-

sierung gerade der Maßnahmen für ältere Arbeitslose bzw. von Arbeitslosigkeit Bedrohter<sup>41</sup> zum Ausdruck.

Auf der regionalen Ebene lassen sich auch – jenseits von abstrakten Lippenbekenntnissen – die verschiedenen Akteure des Arbeitsmarktes für konkrete Maßnahmen sensibilisieren und aktivieren. Nach den im Rahmen des Transferprojekts gemachten Erfahrungen funktioniert ein entsprechendes Vorgehen dabei nur, wenn es gleichzeitig von unten getragen und mit über-regionalen Akteuren (Landesarbeitsämter, -arbeitsministerien) abgestimmt wird.

### **Private Personaldienstleister**

Private Arbeitsmarktmediatoren, das sind private Personaldienstleistungsunternehmen (Zeitarbeitsunternehmen, Outplacement- und Personalberater, Personalvermittler usw.), haben in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung für die Vermittlung, Allokation und Qualifizierung von Arbeitskräften gewonnen. Dies äußert sich sowohl in der wachsenden Zahl von Unternehmensgründungen als auch in der gestiegenen Zahl der beschäftigten bzw. zu vermittelnden Personen. Dadurch wächst ihnen insgesamt auch ein höheres Maß an arbeitsmarktpolitischer Verantwortung zu (vgl. Döhl 2002).

Zwei parallele Entwicklungen sind hierfür ursächlich:

1. Die Restrukturierungs- und Rationalisierungsmaßnahmen der Unternehmen (Dezentralisierung, Outsourcing, Konzentration auf Kernkompetenzen usw.), mit denen sich nicht nur ein erheblicher Personalabbau (mit den entsprechenden Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Vermittlungstätigkeit), sondern auch eine Verlagerung vieler Aufgaben des Human Resource Managements (vor allem Rekrutierung, Qualifizierung) in die Geschäftstätigkeit privater Personaldienstleister verbindet.
2. Die veränderten personalpolitischen Strategien der Unternehmen, die auf eine Reduzierung der Stammbesoldungen zugunsten eines erweiterten flexiblen Einsatzes externer Arbeitskräfte gerichtet sind (Einsatz befristeter Beschäftigter, Projektarbeit unter Hinzuziehung externer Personalressourcen, Zunahme von Zeit- und Leiharbeit u. ä.). Ein allgemeiner Anstieg der Arbeitsmarktmobilität und – für die Arbeitskräfte – steigende Mobilitätsanforderungen sind die Folge.

Ältere Arbeitskräfte und deren Problematik wie auch Altersarbeitslosigkeit und deren Bewältigung sind allerdings bislang noch kein allzu großes Thema für die privaten Personaldienstleister. Diese beschränkten sich bisher naturgemäß bei der Personalvermittlung Älterer weitgehend auf die Vermittlung von Fach- und Führungskräften. Durch die absehbar fortwirkende

---

41 Mit dieser Ausweitung befindet sich die Orientierung des neuen Job-AQTIV-Gesetzes auf einen stärker präventiven Ansatz sicherlich gerade aus der Perspektive der Arbeitsmarktprobleme Älterer unzweifelhaft auf dem richtigen Weg – soweit daraus keine betriebliche Strategie des subventionierten Personalabbaus wird (vgl. Pfäfflin 2001).

Unterbeschäftigung verbunden mit der Veränderung der (alters-)strukturellen Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung sowie des sich kaum verändernden (tendenziell eher erhöhenden) Anteils Älterer an der Zahl der (Langzeit-)Arbeitslosen wird jedoch eine stärkere Befassung mit diesem Thema notwendig werden.

Die stärkere Einbeziehung älterer Erwerbspersonen (älterer Arbeitsloser) in die Beratungs- und Vermittlungstätigkeit der privaten Personaldienstleister machen eine intensivere Auseinandersetzung mit den besonderen Potenzialen (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Erfahrungen, soziale und individuelle Ressourcen) der Älteren, eine vorurteilsfreie Beurteilungsbereitschaft bei den Dienstleistern und die Bereitschaft, entsprechende Weiterbildungsmöglichkeiten bereit zu stellen, erforderlich.

Aus der Sicht und für die Arbeit der privaten Personaldienstleister ergeben sich vier Ansatzpunkte für eine Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer. Dabei sind drei dieser Ansatzpunkte oder auch Ebenen, an denen angesetzt werden könnte, weitgehend ihrer unmittelbaren Einflussmöglichkeit entzogen:

1. Veränderung der Personalpolitik der Unternehmen (Kunden)
2. Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt
3. Deregulierung
4. Kooperation mit der Arbeitsverwaltung

Letztlich bleibt der Erfolg aller Bemühungen auch der privaten Personaldienstleistungsunternehmen um die Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer bzw. älterer Arbeitsloser an einen grundlegenden Wechsel der Personalpolitik ihrer Kunden (Abkehr von einer jugendzentrierten und altersselektiven Personalstrategie) gebunden. Dieser ist jedoch nur in Maßen von den Dienstleistern zu beeinflussen und auch nur dann, wenn sie selbst in der Lage sind, den Anforderungen ihrer Kunden entsprechend qualifizierte und motivierte ältere Arbeitskräfte „anbieten“ zu können. Ein möglicher Schritt in diese Richtung wäre getan, wenn der Personaldienstleister als Arbeitskräfteverteiler selbst versucht, eine „altersgemischte“ Personalstruktur aufzubauen.

Einen wesentlichen Einfluss auf die Beschleunigung dieses Umdenkungsprozesses in den Unternehmen und damit indirekt auch auf die Verbesserung der Vermittlungschancen für Ältere durch private Personaldienstleister haben die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt. Eine Verknappung des Angebots an bedarfsgerechter Arbeitskraft (jung, qualifiziert) entweder durch so schnell allerdings wohl nicht zu erwartende generell sinkende Arbeitslosigkeit oder durch Engpässe in bestimmten Branchen oder Berufsgruppen erhöht tendenziell die Bereitschaft, nicht nur das in den Unternehmen vorhandene Know-how Älterer zu sichern, sondern auch bei der Rekrutierung das Reservoir der auf dem Arbeitsmarkt befindlichen älteren Arbeitskräfte ins Auge zu fassen. Mit dieser Neuorientierung wächst dann auch den Personaldienstleistern neuer Spielraum in ihren Vermittlungstätigkeiten zu.

Ein konkreter Ansatzpunkt zur Verbesserung der Beschäftigungschancen Älterer ist die Intensivierung der Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung. Bereits bestehende gemeinsame Akti-

vitäten (z. B. regelmäßige Arbeitsmarktgespräche, Jobbörsen für Verleiher im Arbeitsamt, Zeitarbeitsmessen) sollten ausgebaut werden.

In den letzten Jahren ist es zu einer deutlichen Verbesserung der Zusammenarbeit gekommen. Der Grad der Einbindung und Unterstützung hängt jedoch noch stark vom Engagement einzelner Arbeitsämter bzw. einzelner MitarbeiterInnen in diesen ab. Personaldienstleistungsunternehmen wünschen sich eine weitergehendere Unterstützung bei der Qualifizierung der zu vermittelnden Personen und der Aufklärung über bestehende Regelungen (etwa bezüglich des Arbeitslosengeldes bzw. der Arbeitslosenhilfe). Außerdem sollte stärker als bisher von den Arbeitsämtern gegenüber den von ihnen betreuten Arbeitslosen die Möglichkeit einer Beschäftigung in Zeitarbeitsfirmen propagiert werden<sup>42</sup>.

## **6.2 Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit – mehr als eine bessere Nutzung der „stillen Reserve“**

Während die deutsche Beschäftigungsquote von 55- bis 64-jährigen Männern mit 46,1 Prozent in 2000 leicht unter dem EU-Durchschnitt (47,9 %) liegt, ist sie bei Frauen des gleichen Alters mit 28,6 vs. 27,9 Prozent leicht höher (jeweils in der Eurostat-Definition; vgl. Europäische Kommission 2001b, S. 110, 113). Bezogen auf die 15- bis 64-jährigen Frauen liegt der deutsche Wert mit 57,9 Prozent sogar deutlich über dem (sich aus einer starken Streuung errechnenden) EU-Durchschnitt von 54 Prozent. Dennoch ist festzuhalten, dass alle vorliegenden Prognosen von einer weiterhin steigenden Erwerbsneigung und -tätigkeit von Frauen in Deutschland ausgehen<sup>43</sup> und dies wohl insbesondere bei den nachwachsenden weiblichen Erwerbskohorten (vgl. oben Kap. 2.1) und das (dann) vor allem im höheren Erwerbsalter.

Für das Qualifikationsreservoir ist dabei wichtig, dass insbesondere die jüngeren und mittleren Frauenkohorten sich im Ausbildungsniveau den Männern zumindest angeglichen haben. Während in der Vergangenheit (bis heute) durch die im Geschlechtervergleich häufiger zumindest für längere Zeit unterbrochenen weiblichen Erwerbsverläufe, die auch früher endeten als bei Männern, ein enormes Maß an Investitionen in Qualifikationen in die Stille Reserve oder gar aus dem Erwerbsleben verdrängt und verschleiert wurde, muss und wird sich dies künftig zumindest in der Tendenz ändern.<sup>44</sup> Frauen sind dabei nicht nur eine Notreserve

---

42 Vgl. zur aktuellen Diskussion: „Eckpunkte für Sofortmaßnahmen in der Arbeitsvermittlung“ [www.bundesregierung.de/dokumente/Artikel/ix\\_70822\\_7278.htm](http://www.bundesregierung.de/dokumente/Artikel/ix_70822_7278.htm)

43 Dabei gehen die Werte in Ostdeutschland leicht zurück, während sich die westdeutschen Werte stärker den ostdeutschen nach oben annähern.

44 Hierzu tragen neben Veränderungen in den Werthaltungen, Familienstrukturen usw. auch rechtlich-institutionelle Veränderungen, z. B. im Rentenrecht bei. Zusammen mit den sich erst langsam abbildenden geschlechtsspezifischen Spaltungsprozessen am Arbeitsmarkt und in den betrieblichen Organisationen (vgl. WSI, INIFES, Forschungsgruppe Tondorf 2001) wirken diese Faktoren künftig sehr stark in Richtung nicht nur einer höheren Erwerbsneigung von Frauen im fortgeschrittenen Erwerbsalter, sondern sogar dahin, dass sie zum Erreichen einer einigermaßen ausreichenden eigenen Alterssicherung zunehmend notwendig werden.



zum Ausgleich eines demographisch bedingt, in absehbarer Zeit geringer werdenden inländischen männlichen Erwerbspersonenpotenzials, sondern eben auch aufgrund ihres hohen Qualifikationsniveaus ein interessantes Arbeitskräftepotenzial.

Abbildung 29 zeigt, dass bei den 15- bis 24-Jährigen und insbesondere bei den 50- bis 64-jährigen Frauen die Lücke zwischen den in Deutschland erreichten aktuellen Erwerbsquoten und den innerhalb der EU gegenwärtig realisierten höchsten nationalen Erwerbsquoten der jeweiligen Gruppe in anderen Ländern besonders groß ist.

Zwar sind solche Vergleiche im Sinne eines theorielosen, die nationalen Spezifika nicht berücksichtigenden Benchmarkings immer problematisch. Die Tatsache jedoch, dass mit Dänemark (bei den jüngeren Frauen) und Schweden (bei den 50- bis 64-jährigen Frauen) Länder mit

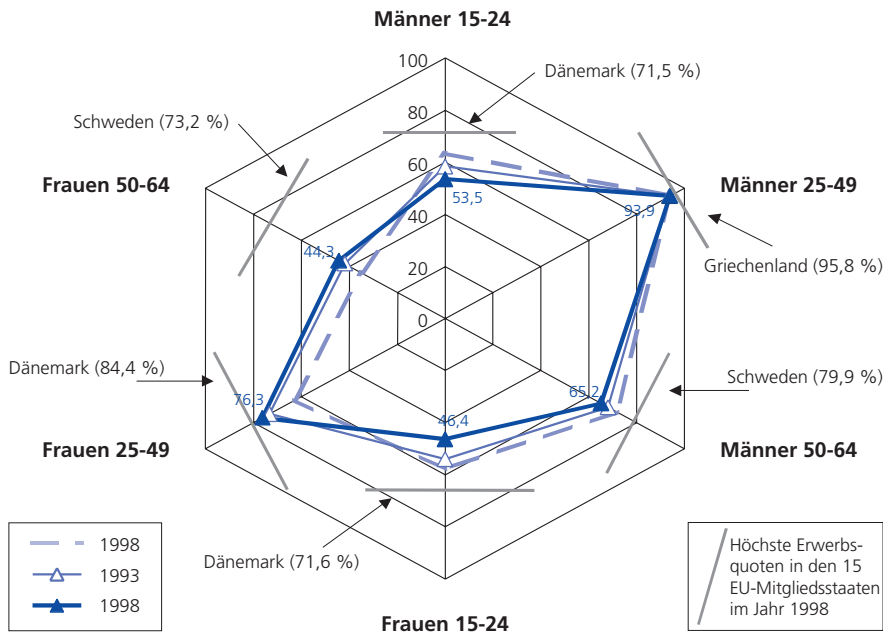


Abb. 29: Altersspezifische Erwerbsquoten von Frauen und Männern in Deutschland (1988 nur Westdeutschland) in den Jahren 1988, 1993 und 1998 – ergänzt um die jeweils höchsten gruppenspezifischen Erwerbsquoten in der EU. Angaben in Prozent.  
Quelle: INIFES (Sing 2002, S. 75)

hohem wirtschaftlichem und sozialem Standard die höchsten gruppenspezifischen Erwerbsquoten aufweisen, damit das Länderranking anführen und als Referenz dienen, ist für die Ableitung von entsprechenden Handlungsstrategien wichtig. Da in beiden Vergleichsländern die wesentlich höheren Frauenerwerbsquoten weder auf einer stärkeren Verbreitung von Teilzeitarbeit unter den Frauen als in Deutschland beruhen, noch mit einer im Vergleich zu Deutschland problematischeren Rückwirkung der Erwerbstätigkeit auf die demographische Entwicklung einhergehen (vgl. zur Entwicklung der zusammengefassten Geburtenziffern Deutscher Bundestag 1998, S. 68 ff.), liegt es nahe, in Strategien der besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf Lösungswege zu suchen (vgl. auch Deutscher Bundestag 2002, S. 15).

Die Palette der Ursachen für Benachteiligungen von Frauen im Erwerbsleben ist dabei breit (vgl. WSI, INIFES, Forschungsgruppe Tondorf 2001). „So wirken sich beispielsweise die Steuer- und Sozialleistungssysteme in starkem Maß auf die Gleichstellung der Geschlechter aus“ (Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 115); die EU-Kommission attestiert im Übrigen zu diesem Punkt gerade auch Deutschland Handlungsbedarf. Die Probleme reichen darüber hinaus über die faktisch benachteiligend wirkenden, obwohl „gut gemeinten“ Maßnahmen wie Erziehungsurlaube bis hin zur Verfügbarkeit von Einrichtungen der Kinderbetreuung. Geschlechtsspezifische Verhaltensweisen perpetuieren die Ungleichheiten auch bei der Inanspruchnahme von Elternurlaub und „vor allem bei längeren Unterbrechungsphasen besteht u. a. die Gefahr, dass zusätzliche Probleme für die betriebliche Personalplanung entstehen. Auch sind in diesen Fällen wegen Dequalifizierungsprozessen die Investitionen in das Humankapital von Frauen weniger ertragreich. Weiterhin kann die stärkere Förderung individueller Kinderbetreuung im Rahmen des längeren Erziehungsurlaubs tradiertes Rollenverhalten verfestigen ...“ (Engelbrech, Jungkunst 2001, S. 1). Durch Maßnahmen der Weiterqualifizierung bzw. der Kontaktpflege seitens der Betriebe (bis hin zu Teilzeitangeboten) während des Erziehungsurlaubs – und darüber hinaus – lässt sich das Humankapital der jüngeren Frauen für die Betriebe (und die Volkswirtschaft) sichern und ausbauen. Ein entsprechendes Angebot an Einrichtungen der Kinderbetreuung ist dafür und generell eine der entscheidendsten Voraussetzungen. Im Angesicht einer älter werdenden Bevölkerung gilt gleiches im übrigen nicht nur bezüglich der Betreuung von Kindern (und dort nicht nur bis zum Einschulungsalter), sondern auch bezüglich der Betreuung und Pflege Älterer.

Für die öffentliche Hand aber auch für Unternehmen, die ein langfristig orientiertes Human Resource Management betreiben wollen, ergeben sich aus der im internationalen Vergleich sehr unbefriedigenden Versorgungsquote mit Kindereinrichtungen in Deutschland (vgl. Tabelle 7) große Herausforderungen: „Sehr gering ist in Deutschland jedoch die Versorgung mit Kinderbetreuungseinrichtungen für Kinder unter drei Jahren und über sechs Jahren. Bei den jüngeren Kindern besteht ein deutlicher Rückstand gegenüber den meisten anderen Ländern, bei den Grundschulkindern gegenüber Dänemark, Schweden und Finnland. Hier reicht das öffentlich geförderte Angebot nicht aus. Betriebliche Angebote können diese Defizite in Deutschland nicht ausgleichen“ (Eichhorst u. a. 2001, S. 414).

Mitgliedstaat	Versorgungsquote bei Kindern im Alter von 0–3 Jahren <sup>1) 2)</sup>	Versorgungsquote bei Kindern im Alter von 3 Jahren bis zum Einschulungsalter
Dänemark <sup>2)</sup>	64 %	91 %
Schweden <sup>2)</sup>	48 %	80 %
Irland	38 %	56 %
Vereinigtes Königreich <sup>3)</sup>	34 %	60 %
Belgien	30 %	97 %
Frankreich <sup>2)</sup>	29 %	99 %
Finnland <sup>2)</sup>	22 %	66 %
Portugal	12 %	75 %
<b>Deutschland</b>	<b>10 %</b>	<b>78 %</b>
Italien	6 %	95 %
Spanien	5 %	84 %
Niederland	5 %	98 %
Österreich	4 %	68 %
Griechenland	3 %	46 %
Luxemburg	–	–

- 1) Anteil kleiner Kinder, die in formalen Kinderbetreuungseinrichtungen untergebracht sind.
- 2) Die Versorgungsquote bei Kindern zwischen 0 und 3 Jahren sollte im Zusammenhang mit dem Bestehen von bezahlten Urlaubsregelungen analysiert werden. Zu einem guten Maßnahmenpaket sollte sowohl ein ausreichendes Angebot an Betreuungsleistungen als auch ein angemessen bezahlter Urlaub gehören. Positive Beispiele gibt es in Schweden, Finnland, Frankreich und Dänemark.
- 3) Nur England.

Tab. 7: Versorgungsquote mit Kinderbetreuungseinrichtungen im Europäischen Vergleich.  
(Quelle: Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001, S. 128)

Hinsichtlich der Notwendigkeit der oben genannten Maßnahmen besteht in Wissenschaft wie Praxis weitestgehende Einigkeit. Dabei ist jedoch zu beachten, dass es für Staat wie Haushalte zweifellos auch Grenzen der Finanzierbarkeit von Maßnahmen bzw. der Opportunitätskosten von Verhaltensweisen gibt, die von immer noch mehr familienunverträglichen Anforderungen von Arbeitsorganisation und Arbeitsbedingungen ausgehen. So sinnvoll es z. B. ist, über stärker lebensphasenspezifische Konzepte der Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit bis hin zur „Dekomprimierung von Erwerbsarbeit“ nachzudenken (vgl. Kap. 5.5), so sehr ist zu beachten, dass die Tendenzen zu befristeten Beschäftigungsverhältnissen, zu „modernen“ Arbeitsformen

überhaupt, diesen Konzepten entgegenstehen. Alle derartigen unternehmensseitigen Flexibilisierungsbemühungen zerstören die notwendige Stabilität der Rahmenbedingungen für arbeitnehmerseitige Flexibilität – und dies nicht nur mit der Folge steigender Vereinbarkeitsprobleme, sondern allzu oft auch mit negativen Konsequenzen hinsichtlich von Familiengründung und Realisierung von Kinderwünschen mit den bekannten nachteiligen Auswirkungen auf die demographische Entwicklung.

### **6.3 Die alternde Erwerbsbevölkerung – auch neue Beschäftigungsfelder sind erforderlich**

In den vorausgegangenen Abschnitten des Bandes wurde gezeigt, dass es auf der betrieblichen Ebene durchaus erhebliche Spielräume zur Lösung der Probleme gibt, die mit der Alterung der Belegschaften zusammenhängen. Zugleich bestehen komplementär dazu auf der Ebene der Arbeitsmarktpolitik entsprechende Handlungsnotwendigkeiten. Voraussetzung dafür, dass solche Ansätze erfolgreich sind, ist allerdings, dass eine umfassende Analyse der zugrundeliegenden Veränderungen erfolgt und alle Beteiligten dann bei der Entwicklung und Umsetzung geeigneter Lösungsansätze kooperieren. Unter diesen Prämissen bestehen also durchaus günstige Aussichten, in Zukunft die vorzeitige Ausgliederung von Arbeitskräften aus dem Erwerbsleben stark zurückzuführen. Dennoch wird es sich nicht vollständig vermeiden lassen, dass immer wieder (und angesichts der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung voraussichtlich sogar für längere Zeit zunehmend) auch Ältere ihren Arbeitsplatz verlieren. Vor allem aber bleibt das Problem von derzeit fast vier Millionen Arbeitslosen und einer ebenfalls großen sogenannten „Stillen Reserve“ mit einem noch immer außerordentlich hohen Anteil von Älteren bestehen (vgl. dazu Kap. 2. in diesem Band).

Neben den bisher (Kap. 4 und 5) schwerpunktmäßig behandelten Konzepten zur Sicherung der betrieblichen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit bei alternden Belegschaften durch entsprechende Maßnahmen beim vorhandenen Personal wird daher auf absehbare Zeit der Entstehung zusätzlicher Arbeitsplätze große Bedeutung zu kommen. Besonders wichtig wird demnach die Schaffung von Beschäftigungsmöglichkeiten sein, die sich auch für ältere ArbeitnehmerInnen eignen.

Wichtig ist es dabei, folgenden Zusammenhang im Auge zu behalten: Zusätzliche Arbeitsplätze nützen – unabhängig davon von wem sie zunächst besetzt werden – immer allen Arbeitsmarktteilnehmern, also auch solchen mit relativ schlechterer Arbeitsmarktposition wie sie – mindestens bislang – für viele Ältere charakteristisch ist. Selbst wenn die entstehenden Jobs beispielsweise von Jüngeren eingenommen werden, werden dadurch deren Stellen frei (bzw. offene Stellen werden von den eingestellten Jüngeren nicht besetzt), so dass sich die Position der Älteren in der „Schlange“ auf dem Arbeitsmarkt verbessert und ihre Chancen auf Wiedereinstellung wachsen. Insofern ist die effektivste Politik zur Förderung der sogenannten Problemgruppen auf dem Arbeitsmarkt nach wie vor ein hoher Beschäftigungsstand (§ 1 StWG) durch die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze. Wenn die Nachfrage nach Arbeitskräften hoch und das Angebot relativ knapp ist, dann lohnt es sich a) für die Beschäftigten ihre Qualifikation zu

verbessern und b) für die Unternehmen in das Humankapital ihrer Beschäftigten zu investieren, ggf. aber auch Arbeitsforderungen so zu gestalten, dass sie auch von Arbeitskräften, die nicht in jeder Hinsicht dem Kriterium „olympiareifer Belegschaften“ entsprechen, ausgefüllt werden können. Unterstrichen wird dies durch die Erfahrungen der Vollbeschäftigungsphase in den sechziger Jahren, in der die sogenannten Problemgruppen auf dem Arbeitsmarkt kaum eine Rolle spielten, obwohl es zweifellos auch damals Diskrepanzen zwischen gesuchter und vorhandener Qualifikation (wie erwähnt neuerdings als „mismatch-Problematik“ gehandelt) gab.

### **Neue Arbeitsplätze für ältere Arbeitskräfte – ein Beispiel aus dem Bereich des Handwerks**

Gerade im Bereich des Handwerks gibt es erhebliche Potenziale für die Sicherung vorhandener und vor allem zur Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze und zwar solcher, die sich nicht zuletzt auch für ältere ArbeitnehmerInnen eignen. Zu diesem Ergebnis kam eines der in der „ersten Runde“ durchgeführten Projekte (vgl. Mendijs, Weimer 1998). Dabei wurde auch herausgearbeitet, dass es nicht nur auf die isolierte Entwicklung eines in sich stimmigen Konzeptes ankommt, sondern ganz wesentlich von der Gestaltung einiger wichtiger Rahmenbedingungen abhängt, ob und in welchem Umfang solche Beschäftigungsmöglichkeiten tatsächlich geschaffen werden können<sup>45</sup>.

Besonders günstige Voraussetzungen für die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze wurden im Bereich der ökologischen Haustechnik (solare Warmwassergewinnung, Heizungsunterstützung, Regenwassernutzung usw.) und bei der umfassenden Altfahrzeugnutzung durch zerstörungsfreie Demontage, Aufbereitung und Wiederverwendung identifiziert.<sup>46</sup> Maßgeblich für diese Auswahl war zum einen, dass das Kfz-Gewerbe als eine der beschäftigungspolitisch bedeutendsten Handwerksbranchen derzeit vor massiven strukturellen Umbrüchen steht. Ausgelöst werden diese Tendenzen vorrangig durch die von den Automobilherstellern verfolgten Strategien zur Kosteneinsparung im Vertriebsbereich. Zu nennen sind hier vor allem die bereits im Gang befindliche Straffung der Händlernetze durch Auflösung von Händlerverträgen sowie der anhaltende Trend zur Verringerung der Aufwendungen für Wartung und Reparatur. Daher ist zu erwarten, dass die Zahl der Betriebe und die Zahl der Beschäftigten im Kfz-Handwerk auch in den nächsten Jahren weiter deutlich abnehmen wird.

Für das Kfz-Gewerbe ist es seit längerem charakteristisch, dass die Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen vor allem in der Werkstatt auf große Schwierigkeiten stößt. Nur wenige Beschäftigte erreichen dort das normale Rentenalter. Ein großer Teil der Kfz-Mechaniker wechselt dagegen auf andere Arbeitsplätze in der Branche oder verläßt das Kfz-Gewerbe vorzeitig –

---

45 Da die zur Debatte stehenden Tätigkeiten hohe Arbeitskostenanteile aufweisen, spielt die Belastung des Faktors Arbeit eine besondere Rolle. Vgl. zu dieser Thematik insgesamt und zu Ansatzpunkten einer Entlastung des Faktors Arbeit im Einzelnen die in der vorhergehenden Fußnote erwähnten Veröffentlichungen.

46 Im anschließenden Vorhaben im Rahmen der „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ wurde dann der Akzent darauf gelegt, im Bereich der Altfahrzeugnutzung Voraussetzungen für die Umsetzung entsprechender Initiativen zu schaffen.

entweder schon unmittelbar nach der Lehre oder spätestens mit 35 bis 40 Jahren. Maßgebliche Ursachen sind vorrangig die trotz einer Reihe von Verbesserungen nach wie vor erheblichen körperlichen Belastungen und die in letzter Zeit stark zunehmenden stressbedingten Faktoren.

Die durchaus „handwerkstypische“ Lösung des Problems begrenzter Tätigkeitsdauer durch Abwanderung stößt zunehmend an Grenzen weil die Aufnahmefähigkeit oder -bereitschaft anderer Wirtschaftsbereiche tendenziell abnimmt. Der zu erwartende künftige Personalabbau im Kfz-Gewerbe wird sich daher ganz oder überwiegend in Arbeitslosigkeit niederschlagen und voraussichtlich vor allem ältere Arbeitskräfte betreffen. Da zugleich bedingt durch die kleiner werdenden Nachwuchsjahrgänge, die Zahl der Auszubildenden zurückgehen wird (ihr Anteil an den Beschäftigten lag im Kfz-Gewerbe meist über 20 %) ist mit einem ausgeprägten Älterwerden der Belegschaften zu rechnen.

Selbstverständlich geht es auch im Kfz-Gewerbe zu allererst darum, durch Maßnahmen für die vorhandenen Belegschaften (wie sie in den Kapiteln 4 und 5 beschrieben wurden) die Qualifikationen und das Erfahrungswissen der Älteren zu nutzen und weiterzuentwickeln, um sie im Betrieb halten zu können. Angesichts der skizzierten Bedingungen wird das aber nicht ausreichen.

Daher stellte sich das Vorhaben die Aufgabe, exemplarisch den Prozess einer vorbeugenden Erschließung eines neuen Tätigkeitsfelds (Kfz-Demontage und zeitwertgerechte Reparatur) und damit die Schaffung von Umsetzungs- und Beschäftigungschancen für arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte ältere ArbeitnehmerInnen dieser Branche voranzutreiben. Dabei sollte möglichst umfassend auf die vorhandenen beruflichen Qualifikationen und das Erfahrungswissen zurückgegriffen werden.

Ein solcher Prozess kommt nicht von selbst in Gang: Betroffene und Multiplikatoren müssen über ein solches Konzept zunächst umfassend informiert und dafür nachhaltig interessiert werden. Dann gilt es die für eine Realisierung wichtigen Akteure an einen Tisch zu bringen und mit ihnen gemeinsam die Umsetzungsmöglichkeiten vor Ort zu klären. Dabei war zu berücksichtigen, dass der Ansatz „Arbeitsplätze durch umfassende Altautoverwertung schaffen“ auf einem überaus komplexen Handlungsfeld stattfindet. Es wird nicht nur von unterschiedlichen externen Rahmenbedingungen beeinflusst, sondern es gibt auch eine Vielzahl von in verschiedener Weise Betroffenen mit zumindest auf den ersten Blick durchaus unterschiedlichen Interessenlagen. Neben dem Kfz-Gewerbe selbst und seinen Fachverbänden sind zu nennen: die Automobilhersteller und die Automobilzulieferindustrie, der Teilehandel, die Verwerterbranche, die Beschäftigten in diesen Branchen und ihre Vertretungen, die Arbeitsverwaltung, Institutionen der regionalen Wirtschaftsförderung sowie Akteure und Projekte des zweiten Arbeitsmarkts.

### **Eine konkrete Arbeitsplatzinitiative**

Angestoßen durch eine der im Rahmen des Vorhabens durchgeführten Informations- und Sensibilisierungsveranstaltungen hat eine Verwaltungsstelle der für das Kfz-Gewerbe zuständigen Gewerkschaft in den neuen Bundesländern den Ansatz der Erschließung von neuen Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere, von Arbeitslosigkeit bedrohte ArbeitnehmerInnen aus dem Kfz-Gewerbe aufgegriffen und das Konzept in enger Zusammenarbeit mit dem Projekt

erheblich vorangetrieben. Auslöser war, dass es in der betreffenden Region eine besonders ausgeprägte Problemkonstellation gab: Eine hohe allgemeine Arbeitslosigkeit, eine sehr kritische Situation im dortigen Kfz-Gewerbe, die bereits zu ersten Betriebsschließungen geführt hatte, kaum Übernahmen von frisch ausgebildeten Kfz-Mechanikern und -elektrikern nach der Lehre, wodurch die Abwanderung jüngerer Fachkräfte aus dem Kfz-Gewerbe weiter verstärkt wurde. Vor allem aber gab es ausgeprägte Hinweise darauf, dass bei dem weiter zu erwartenden Personalabbau im Kfz-Gewerbe nicht zuletzt ältere Arbeitskräfte mit schlechten Wiederbeschäftigungschancen von Arbeitslosigkeit bedroht wären. Vor allem die Arbeitnehmervertretungen vor Ort sahen massive Schwierigkeiten auf sich und ihre Klientel zukommen. Auf Anregung der zuständigen Gewerkschaft wurde der o.a. Ansatz – unterstützt durch entsprechend aufbereitetes Informationsmaterial – auf mehreren Veranstaltungen präsentiert und diskutiert. Insgesamt gelang es auf diese Weise, die wichtigsten Akteure vor Ort nicht nur an einen Tisch zu bringen (die Arbeitsverwaltung, die kommunale Wirtschaftsförderung, regionale Bildungsträger, den zuständigen Landesverband des Kfz-Gewerbes, Automobilverwerter, Einrichtungen des 2. Arbeitsmarkts, Gewerkschaften, Vertreter der politischen Parteien), sondern auch dazu beizutragen, dass sie die Initiative weiter vorantrieben.

Förderlich für die Mobilisierung der regionalen Öffentlichkeit und Politik war, dass es in der Region einen traditionsreichen Standort der Automobilherstellung gibt und somit für die Realisierung des Ansatzes wichtige Akteure wie Automobilhersteller, Zulieferbetriebe der Automobilindustrie – mit entsprechender Kompetenz nicht zuletzt im Bereich Demontage und Recycling – vor Ort vorhanden sind und dass sich mit dem Inkrafttreten der EU-Altfahrzeugrichtlinie mittlerweile die gesetzlichen Rahmenbedingungen für den Aufbau von Wiederverwertungskreisläufen für Kraftfahrzeuge wesentlich verbessert haben. Eine Rolle dürfte aber auch das sehr ausgefeilte System der Verwertung, Aufbereitung und Wiederverwendung von Wertstoffen und Produkten in der früheren DDR gespielt haben. Zwar war diese Erfahrung zeitweise weitgehend durch eine eher noch ausgeprägtere „Wegwerfmentalität“ als im Westen überlagert worden, gleichwohl ergeben sich daraus aber auch Ansatzpunkte, an die angeknüpft werden kann.

In der Folge konnte unter Beteiligung der maßgeblichen Akteure eine Projektgruppe installiert werden, die sich die Schaffung einer regionalen Einrichtung zur Demontage und Wiederaufbereitung von Altfahrzeugen zum Ziel gesetzt hat. Bis zu einem endgültigen Erfolg sind aber noch zahlreiche Schritte zu durchlaufen. Zu klären sind u. a. die regionalen Absatzmarktpotenziale sowie die Möglichkeiten zur Nutzung vorhandener und zur Schaffung zusätzlicher Infrastruktur. Weiter sind die erforderlichen Qualifizierungsmaßnahmen zu entwickeln und anzubieten. Die betroffenen Arbeitskräfte müssen im Einzelnen informiert und für das Vorhaben gewonnen werden. Nicht zuletzt geht es um die Akquisition der für eine entsprechende Einrichtung erforderlichen Finanzierung.

Das erklärte und auch realistische Ziel ist es, Arbeitsplätze für Ältere zu schaffen, die sich langfristig wirtschaftlich selbst tragen. Für die Anlaufphase werden die notwendigen Koordinierungsarbeiten im Rahmen von ABM-Maßnahmen erbracht. Auf alle Fälle für die Anschubphase, vermutlich aber auch noch bis zu einer vorläufigen Konsolidierung, kommt hier arbeitsmarkt- und regionalpolitischen Förderinstrumenten eine erhebliche Bedeutung zu.

Unter den gegebenen Voraussetzungen wird nämlich die Erschließung und Schaffung innovativer Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Erwerbstätige kaum gelingen, wenn man allein auf eine vom „Markt“ ausgelöste Initialzündung wartet. Gegen den Einsatz solcher Instrumente werden häufig Bedenken geltend gemacht. Insbesondere wird auf die Gefahr hingewiesen, dass durch die Subventionierung von Projekten des 2. Arbeitsmarktes Unternehmen und Arbeitsplätze im 1. Arbeitsmarkt gefährdet werden könnten. Ob bzw. unter welchen Voraussetzungen dies überhaupt zu erwarten ist, wird kontrovers diskutiert. Im hier zur Debatte stehenden Fall geht es aber nicht nur um arbeitsintensive und zugleich Umweltschäden vermeidende und ressourcensparende Aktivitäten, sondern vor allem um zusätzliche Arbeitsmöglichkeiten in Feldern, die durch Unternehmen des 1. Arbeitsmarktes bislang kaum aufgegriffen wurden, so dass derartige Verdrängungswirkungen nicht zu befürchten sind.

Für eine Förderung derartiger Ansätze spricht aber auch, dass sich nach den gemachten Erfahrungen i.d.R. eine umfassende Altfahrzeugnutzung und die Schaffung der entsprechenden Beschäftigungsmöglichkeiten unter den gegebenen Bedingungen nicht im Rahmen bestehender Kfz-Betriebe verwirklichen läßt. Daher erfordert ein Einsatz älterer ArbeitnehmerInnen in diesem Tätigkeitsfeld entweder überbetriebliche Mobilitätsprozesse oder die Wiedereingliederung bereits Arbeitsloser in Arbeit; beides kann durch die entsprechenden Instrumente des SGB III deutlich erleichtert werden. Gerade für das Handwerk und KMU sind solche Konzepte besonders wichtig, da in einzelnen Betrieben die Kapazitäten für die Lösung der Probleme alternder Belegschaften (altersgerechte Ausweicarbeitsplätze, langfristige Laufbahnplanung) meist nicht vorhanden sind. Eine günstige Voraussetzung für das Gelingen solcher Mobilitätsprozesse besteht in der Übereinstimmung der in der Kfz-Demontage erforderlichen Qualifikationen mit denen der Fachkräfte aus dem Kfz-Gewerbe sowie in der grundsätzlichen Eignung der mit derartigen Tätigkeiten verbundenen Arbeitsbedingungen für den Einsatz älterer Beschäftigter. Tätigkeitsanalysen an gegenwärtigen Demontagearbeitsplätzen, die im Rahmen des Transfervorhabens durchgeführt wurden, zeigen, dass eine wesentliche Bedingung für anforderungsreiche Arbeitsplätze und damit eine Erfolgsvoraussetzung für die Umsetzung eines solchen Konzepts in der Weiterentwicklung der derzeitigen Demontagepraxis in Richtung eines umfassenderen Rückbaus und Einbezugs eines größeren Teilespektrums besteht. Darüber hinaus ist bei den derzeitigen Arbeitsplätzen in der Altfahrzeugverwertung auch bezüglich der Verbesserung der Arbeitsbedingungen von einem erheblichen Gestaltungsbedarf auszugehen, bevor hier ein optimaler Einsatz qualifizierter älterer Beschäftigter aus dem Kfz-Gewerbe erfolgen kann. Quelle: ISF München.

Ein weiteres Beispiel zur Sicherung bestehender Arbeitsplätze und Schaffung neuer Beschäftigungschancen für Ältere wurde im Rahmen des ALFIH-Projektes für das Bau- und Ausbauhandwerk erarbeitet. Dort wurde ein Weiterbildungs-Modul entwickelt, welches die Kooperationsfähigkeit für gewerkeübergreifende Zusammenarbeit stärkt, um neue Aufgabfelder und Marktchancen im Bereich des Facility-Managements erschließen zu können (vgl. Lippe-Heinrich 2001; Wöste 2001).

Die Erschließung von zusätzlichen Beschäftigungsmöglichkeiten für Ältere (d. h. die Schaffung einer zusätzlichen Nachfrage nach Arbeitskräften) ist möglich, aber aufwendig und an eine Fülle von Voraussetzungen gebunden. Angesichts der fortschreitenden Alterung einerseits und



weil – auch wenn die Versuche, die Ausgliederung Älterer zu verhindern, erfolgreich sind – es auf absehbare Zeit Arbeitslosigkeit gerade bei den Älteren geben wird, sind solche Ansätze wichtig und müssen weiterentwickelt werden. Durch eine Informations- und Sensibilisierungskampagne können – wie am Beispiel der Altautonutzung gezeigt – durchaus Anstöße ausgelöst und Initiativen in Gang gebracht werden. Gelingt es darüber hinaus, eine qualifizierte Begleitung wenigstens während der ersten Jahre bereitzustellen, steigen die Aussichten auf einen dauerhaften Erfolg und insbesondere dafür, dass sich finanziell selbsttragende Arbeitsplätze entstehen.

### **Zusätzliche Arbeitsplätze für Ältere – Ansatzpunkte zwischen „Markt und Staat“**

Zweifellos verdienen alle Ansätze besondere Aufmerksamkeit, mit denen es gelingen kann, neue zusätzliche Arbeitsplätze insbesondere für Ältere auf dem 1. Arbeitsmarkt oder zumindest in „benachbarten“ Bereichen, bei denen eine baldige Überführung in den 1. Arbeitsmarkt erfolgversprechend scheint, zu schaffen. Zugleich spricht sehr viel dafür, dass sich auf diese Weise alleine das Problem der unzureichenden Beschäftigungschancen Älterer kaum wird lösen lassen, nicht zuletzt weil sich darunter in erheblicher Zahl Menschen befinden, die – aus an dieser Stelle nicht zu diskutierenden Gründen – unter derzeitigen Bedingungen als nicht oder nur eingeschränkt „arbeitsmarktfähig“ zu gelten haben (vgl. auch Böhle 2000).

Unmittelbar mit diesem Gegenstandsbereich befasste sich keines der Vorhaben im Rahmen des Transferprojektes. An dieser Stelle kann aber auf Überlegungen zurückgegriffen werden, die vom Projektbeirat des Förderschwerpunktes „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ unter der Überschrift „Neue Beschäftigungsfelder zwischen Markt und Staat: Kombination von Erwerbsarbeit und Alterssicherung“ formuliert wurden (vgl. Projektbeirat 1999, S. 15 ff.).

Vorgeschlagen wird dort „auch neue Formen einer öffentlich flankierten Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen zu eruieren...“ Als Voraussetzung gilt dabei der politische Wille, den Übergang in die Rente zu verzögern und zu klären „wie eine hinreichende Akzeptanz bei den nicht mehr „marktfähigen“ Älteren erreicht werden kann.“

Fortgesetzt wird die Argumentation des Projektbeirats folgendermaßen:

Insbesondere gilt es zu prüfen, in welcher Weise derzeit ein Bedarf an Arbeit besteht und Beschäftigungsfelder brachliegen, die weder allein privatwirtschaftlich (marktwirtschaftlich) noch alleine durch den öffentlichen Sektor aufgegriffen und organisiert werden können. Zu prüfen ist, in welcher Weise hier durch einen „Organisationsmix“ neue Beschäftigungsfelder und -formen für ältere Arbeitnehmer erschlossen und unterstützt werden können.

Im Unterschied zur vorzeitigen Ausgliederung aus der Erwerbsarbeit geht es auch im Rahmen solcher neuen Beschäftigungsfelder darum, an dem Ziel einer möglichst langen Integration im Erwerbsleben festzuhalten und Qualifikation und Erfahrungswissen zu nutzen. Entscheidend ist daher, dass Beschäftigungsfelder erschlossen werden, die zum einen an marktwirtschaft-

lichen Prozessen orientiert sind, die für die Beschäftigten aber andererseits nicht die alleinige Grundlage der ökonomischen Sicherung sind. Entgegen dem reinen „Niedriglohnsektor“ ist in solchen Beschäftigungsbereichen das hier im Vergleich zu ähnlichen Qualifikationsstufen niedrigere erzielbare Markteinkommen zugleich zu kombinieren mit Transfereinkommen (z. B. Lohnsubventionen, steuerliche Begünstigung wie auch Teilrente s. u.) sowie anderen arbeitsinhaltlichen oder -organisatorischen „Gratifikationen“ (z. B. höhere Zeitsouveränität, Berücksichtigung besonderer individueller Belange usw.). Für die Erschließung solcher „neuen“ Beschäftigungsfelder sind institutionelle Rahmenbedingungen erforderlich, durch die insbesondere Fähigkeiten und Potenziale der Selbstorganisation gefördert und unterstützt werden. Die systematische Bestimmung und praktische Erprobung solcher neuen institutionellen Arrangements unter Beteiligung unterschiedlicher Akteure ist eine zentrale Forschungs- und Entwicklungsaufgabe in diesem Bereich. Sie stellt eine „Querschnittsaufgabe“ zwischen betrieblicher und nichtmarktlicher Personalpolitik dar. Ein besonderer Schwerpunkt hätte hier auf einer Neugestaltung des Übergangs von (voller) Erwerbstätigkeit zur (vollständigen) Verrentung zu liegen. Zu prüfen wäre die Möglichkeit einer früheren (Teil-)Verrentung bei gleichzeitiger späteren vollständigen Ausgliederung aus der Erwerbstätigkeit. Entsprechend gilt es, bereits bestehende Möglichkeiten von Teilzeitarbeit und Teilverrentung aufzugreifen und durch die Erschließung neuer Beschäftigungsfelder auf zwischenbetrieblicher Ebene wie auch zwischen und jenseits Markt und Staat zu verbinden.

In diesem Band lag der Hauptakzent darauf zu zeigen, dass in den Betrieben (gestützt durch eine im umfassenden Sinn verstandene betriebsbezogene Arbeitsmarkt- und Qualifizierungspolitik) die wichtigsten Potenziale zu einer – vor allem auch präventiv ansetzenden – erfolgreichen Gestaltung der demographisch bedingten Veränderungen durch die Akteure vor Ort (also Unternehmensleitungen und Beschäftigte sowie ihre Vertretungen) liegen. Zugleich kommt es aber angesichts der Dimensionen der demographischen Herausforderung auch darauf an,

- zum einen stets den oft übersehenen Aspekt im Auge zu behalten, dass aus einzelbetrieblicher Sicht funktionale und attraktive Lösungen auf anderen Ebenen (z. B. dem regionalen oder dem übergreifenden Arbeitsmarkt) problematische Folgen zeitigen können
- und zum anderen sich darüber klar zu sein, dass aufgrund der schon stattgefundenen massiven Ausgliederung Älterer und der in der Folge eingetretenen Ge- bzw. Entwöhnungs-, Dequalifizierungs- und oft auch Stigmatisierungsprozesse eine vollständige Integration in den ersten Arbeitsmarkt selbst für den Fall kaum gelingen kann, dass rechnerisch Arbeitsplätze am ersten Arbeitsmarkt in ausreichender Zahl zur Verfügung stünden.

Vor diesem Hintergrund läßt sich zwar konstatieren, dass wichtige Ansatzpunkte ermittelt, Lösungswege aufgezeigt und vielfältige Aktivitäten in Gang gebracht worden sind. Deutlich ist aber zugleich auch, dass das Instrumentarium zu einer wirklichen Bewältigung des demographischen Wandels noch keineswegs vollständig entwickelt, geschweige denn „vor Ort“ wirklich eingeführt ist. Einige Überlegungen in diese Richtung finden sich im abschließenden Abschnitt.

## 7 Schlussfolgerungen

Ausschlaggebend dafür, dass die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Erwerbsarbeit ins Zentrum einer Reihe von Forschungsvorhaben des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gerückt wurden, war vor allem die Erwartung, dass es zu einer nachhaltigen Alterung und Verknappung von Arbeitskräften und zu einem alterungsbedingten Rückgang der Innovationsfähigkeit der deutschen Wirtschaft kommen würde. Bereits in der ersten Forschungsphase 1996 bis 1999 konnte herausgearbeitet werden, dass der Alterungsprozess der Erwerbsbevölkerung beschleunigt, aber dass wohl erst ab 2015–2020 auch das Erwerbspersonenpotenzial schrumpfen wird. Gezeigt wurde auch, dass es durchaus Chancen gibt, diesen Alterungsprozess so zu gestalten, dass er sich nicht negativ auf die wirtschaftliche Entwicklung und die Beschäftigung auswirken muss. Als erhebliches Manko erwies sich aber, dass in der Öffentlichkeit insgesamt, vor allem aber bei den Akteuren in den Betrieben, der Kenntnisstand und das Problembewusstsein bezogen auf den demographischen Wandel noch stark unterentwickelt waren.

Das im Anschluss an die Forschungsphase Ende 1999 gestartete Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ mit seinen 14 Einzelvorhaben (vgl. die Kurzdarstellung der Teilprojekte im Anhang) konnte in Bezug auf Sensibilisierung und Stimulierung der öffentlichen Diskussion sicherlich einiges erreichen. Gleichzeitig ist aber – was angesichts von Ausmaß und Qualität des demographischen Umbruchs nicht verwundern kann – zu konstatieren, dass noch bei weitem nicht alle erforderlichen Daten und Erkenntnisse vorliegen und nicht alle nötigen Lösungsstrategien und Maßnahmen entwickelt oder gar verwirklicht sind. In diesem Schlussabschnitt soll daher versucht werden, einige weiterführende Schlussfolgerungen zu formulieren.

### **Betriebliche Handlungsansätze**

Das Problem der „begrenzten Tätigkeitsdauer“ – also die Beschäftigung an Arbeitsplätzen, auf denen „man nicht alt werden kann“ – ist ein in fast allen Branchen und Unternehmen anzutreffendes Phänomen. Innerbetriebliche Umsetzungen auf sogenannte Schonarbeitsplätze werden zunehmend schwieriger, da viele dieser Arbeitsplätze Opfer der Rationalisierung wurden. Das Problem verschärft sich durch einen betrieblichen Arbeitseinsatz, der häufig durch den langjährigen Verbleib in der gleichen Tätigkeit gekennzeichnet ist, verbunden mit geringem Anforderungswechsel und geringer Beteiligung an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen. Das Veralten der beruflichen Qualifikationen, Lernentwöhnung, sinkende Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind die Folge. Aus solchen Berufsverläufen resultiert oft die mangelnde Einsatzfähigkeit Älterer im Falle betrieblicher Umstrukturierungsmaßnahmen. Das heißt: Zum lernentwöhnten, weniger flexiblen Arbeitnehmer wird man „gemacht“, und zwar im Laufe der gesamten Berufsbiographie. Angesichts der Verbreitung verschleißender Arbeitsbedingungen geht es also nach wie vor darum, für einen großen Teil der älteren Arbeitnehmer die Erreichbarkeit der Regelaltersgrenze überhaupt wiederherzustellen. Die Weichen hierfür müssen in der Arbeitswelt und in den Unternehmen gestellt werden.

Zu den wichtigsten betrieblichen Gestaltungsoptionen für die Bewältigung des alterstrukturellen Wandels der Belegschaften zählen:

- Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsprävention, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.
- Die ständige Aktualisierung der Wissensbasis durch die Realisierung lebenslangen Lernens im Unternehmen: Wenn neues Wissen zunehmend weniger über die Rekrutierung jüngerer Nachwuchskräfte integriert werden kann, gewinnen die Pflege und die Weiterentwicklung der betrieblichen Qualifikationsbasis an Bedeutung. Mehr und auch ältere Beschäftigte müssen künftig in einen kontinuierlichen Prozess betrieblicher Weiterbildung einbezogen werden. Die Tatsache, dass ältere Teilnehmer in Maßnahmen der beruflichen Fortbildung nach wie vor unterrepräsentiert sind, liegt nicht nur an betrieblichen Rentabilitätskalkülen hinsichtlich einer Amortisierung von Weiterbildungsinvestitionen; auch bei den älteren Beschäftigten selbst ist die Bereitschaft zur Weiterbildung zu gering.
- Vermeidung einseitiger Spezialisierungen und statt dessen systematische Förderung von Kompetenzentwicklung und Flexibilität durch Tätigkeits- und Anforderungswechsel im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung.
- Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und systematische Nutzung der komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer durch altersgemischte Arbeitsgruppen.

Mit den genannten Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sind zugleich die Voraussetzungen geschaffen, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen auch mit alternden Belegschaften zu sichern: Auch Innovationsfähigkeit ist nicht altersabhängig, sondern wird durch das Arbeitsumfeld im Laufe eines Erwerbslebens „geprägt“. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass Unternehmen, die in Märkten mit dynamischer Wissensbasis und hohem Innovations-tempo agieren, auch mit älteren Belegschaften überaus erfolgreich sind. Einige der traditionellen Industriezweige in Deutschland, wie z. B. der Maschinenbau, verdanken ihren internationalen Erfolg nicht zuletzt auch ihrem erfahrungsbasierten „Innovationsmilieu“, das auf Kooperation und Austausch zwischen den älteren, erfahreneren und den jüngeren, mit frischem Fachwissen ausgestatteten Entwicklern setzt. Der in der Computer- und Softwarebranche propagierte jugendzentrierte Innovationstyp stellt keineswegs den einzigen gangbaren, ja teilweise nicht einmal einen sinnvollen Weg dar.

Es wird erwartet, dass die Erwerbsarbeit zukünftig durch weiter steigende Flexibilitätsanforderungen gekennzeichnet ist, sowohl hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit der Arbeitskräfte, als auch hinsichtlich der Stabilität der Berufsverläufe. Ein zunehmend älter werdendes Erwerbspersonenpotenzial droht auf eine Arbeitswelt zu treffen, deren Verhaltenserwartungen auf jüngere Jahrgänge zugeschnitten ist. Daher ist mit einer Verschärfung der Beschäftigungsprobleme Älterer zu rechnen, wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird und keine altersgerechte Personal- und Arbeitspolitik Platz greift.

## **Betriebsübergreifende Auswirkungen**

Der Sachverhalt, dass Maßnahmen, die aus der einzelbetrieblichen Perspektive gewinnversprechend und effektiv erscheinen, sich auf der gesamtgesellschaftlichen Ebene nachteilig auswirken können, ist als solcher unstrittig. Unumstritten ist mittlerweile, dass die langjährige Praxis der Vorzeitverrentung von Arbeitnehmern, die zu großen Teilen von den Sozialkassen finanziert wurde, entscheidend zu deren Finanzmisere beigetragen hat. Dass dies auf keinen Fall so weiter fortgesetzt werden kann, ist mittlerweile eine Binsenweisheit.

Ein weiteres markantes Beispiel ist die Praxis der Nutzung des Altersteilzeitgesetzes. Durch die überwiegende Nutzung im „Blockmodell“ werden die Potenziale zur Flankierung und produktiven Bewältigung der Alterung von Belegschaften verschenkt und faktisch wird die gewohnte Praxis der Vorzeitverrentung fortgesetzt. Immerhin hat in diesem Fall nach wenigen Jahren eine Diskussion darüber eingesetzt, wie die möglichen und sinnvollen Zielsetzungen (gleitender Übergang aus dem Erwerbsleben, Transfer von Erfahrungswissen, Förderung altersgruppenübergreifender Zusammenarbeit) tatsächlich erreicht werden können.

An diesem Beispiel wird auch deutlich, worauf es ankommt, wenn es gelingen soll den demographischen Wandel nicht nur zu „bewältigen“, sondern die darin liegenden Chancen offensiv zu nutzen: Notwendig ist ein intensiver Dialog aller beteiligten Gruppen (d. h. der Unternehmen, der Arbeitnehmer, der politischen Institutionen, der Sozialversicherungsträger, aber auch der Nichtregierungsorganisationen). Dieser Dialog muss dazu genutzt werden zu verdeutlichen, dass Verhaltensweisen, die zwar kurzfristig auf der Ebene von Partialinteressen attraktiv, aber per saldo mit weit höheren Nachteilen verbunden sind, auf Dauer eben auch diesen Einzelbelangen nicht gerecht werden. Statt dessen wäre es die Aufgabe derartiger Diskurse, die gegebene Situation zu analysieren und mögliche Maßnahmen genau gemäß dieser Kriterien zu bewerten und dann entsprechend umzusetzen.

## **Mittelfristige Perspektiven**

Auf kurze und mittlere Sicht ist der sich beschleunigende Alterungsprozess des Erwerbspersonenpotenzials das bei weitem wichtigere Problem als die erst später einsetzende Schrumpfung desselben. Für die nächsten ca. 15 Jahre kann unter realistischen Annahmen die Arbeitsnachfrage aus den vorhandenen Reserven mehr als gedeckt werden. Zu diesen Annahmen gehört neben einer Zuwanderung in der Größenordnung des Mittels der vergangenen zehn Jahre vor allem die Steigerung der Frauenerwerbstätigkeit und das Ende der bisher praktizierten vorzeitigen Externalisierung für die künftig in die Altersgruppen der über 50-Jährigen hineinwachsenden extrem stark besetzten Jahrgänge der „Baby-Boomer“.

Für die Erhöhung der Frauenerwerbsquote, deren Förderung keineswegs gegen den Willen der Frauen ist, müssen die Voraussetzungen schnell geschaffen werden. Die häufig unter dem

Schlagwort der „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“<sup>47</sup> diskutierten Maßnahmenbündel, von Kindereinrichtungen bis hin zur Arbeitszeitgestaltung, sind auch deshalb so wichtig, da nur so eine negative Rückwirkung auf die langfristige demographische Entwicklung vermieden werden kann.

Für die älter werdenden „Baby-Boomer“ beider Geschlechter gilt, dass die Nichtnutzung des bereits aufgebauten Qualifikationspotenzials durch vorzeitige Verrentung eine erhebliche Verschwendung von Humanressourcen darstellt. Angesichts der zunehmend greifenden Abschlüsse in den Rentenniveaus wird auch das Maß der „Freiwilligkeit“ vorzeitigen Ausscheidens schnell abnehmen. Um mit einem Erwerbspersonenpotenzial wettbewerbsfähig zu bleiben, das sich in wenigen Jahren sehr stark aus den geburtenstarken Jahrgängen der Nachkriegszeit speisen muss, ist es also für die Betriebe wie für die Volkswirtschaft als Ganzes unabdingbar, diese Kohorten gesund und leistungsfähig zu erhalten. Für Maßnahmen, die verbesserte Arbeits- und Gesundheitsbedingungen schaffen und die ein lebensbegleitendes Lernen ermöglichen, gilt aber, dass sie nicht nur auf die älteren Erwerbspersonen fokussieren dürfen, sondern alle Altersgruppen und besonders die heutigen Generationen mittleren Alters betreffen müssen. Jenseits aller humanitären Überlegungen erzwingt der demographische Wandel einen anderen Umgang mit den Humanressourcen als bisher. Da zu erwarten ist, dass die Entwicklung der Arbeitsanforderungen generell durch höhere Qualifikationsbedarfe und wissensintensivere Prozesse gekennzeichnet sein wird, werden auf betrieblicher und volkswirtschaftlicher Ebene (Weiter-)Bildungsinvestitionen in alle Altersgruppen zum strategischen Wettbewerbsfaktor. Maßnahmen zur Verbesserung von Qualifikation und Gesundheit müssen heute in die Wege geleitet werden, wenn die geburtenstarken Jahrgänge länger im Erwerbsleben verbleiben sollen, als dies bisher üblich war.

### **Arbeitsmarktpolitische Erfordernisse**

Auf kürzere Sicht sind die angebots- und nachfrageseitigen Voraussetzungen zur Steigerung der Beschäftigung als gleichrangig zu den oben genannten Maßnahmenbündeln bezüglich Gesundheit und Lernen zu betrachten. Zwar befinden sich gegenwärtig die besonders schwach besetzten Jahrgangskohorten, welche um das Jahr 1945 herum geboren wurden, in der Phase der „älteren Erwerbspersonen“. Das Problem der Arbeitslosigkeit Älterer und ihrer vorzeitigen Externalisierung wird dadurch aber nur vorübergehend abgemildert; dieser aktuelle „demographische Entlastungseffekt“ ist von sehr kurzfristiger Natur. Über lange Jahre wird daher auch an spezifischen Maßnahmen für Ältere im Sinne einer aktiven Arbeitsmarktpolitik festgehalten werden müssen. Trotz verbreiteter Kritik erweisen sich viele Maßnahmen – von ABM über Qualifizierung bis hin zu Lohnkostenzuschüssen – als durchaus sinnvoll und notwendig. Auch wenn das Ziel einer (Re-)Integration in den ersten Arbeitsmarkt im Vordergrund stehen muss, ist es immer noch vorzuziehen, Arbeit zu finanzieren, als Arbeitslosigkeit bzw. pure Arbeitsmarktentlastung zu bezahlen. Über weitergehende Möglichkeiten der Erschließung neuer Arbeits- und Beschäftigungsfelder muss jedoch verstärkt nachgedacht werden. Ältere Arbeit-

---

47 Zu betonen ist, dass dieses Problem auch die Männer betrifft oder zumindest betreffen sollte.

nehmer bleiben jedenfalls nicht nur auf einige Zeit eine wichtige Zielgruppe der Arbeitsförderung. Da diese Ziel- oder Problemgruppe in ihrer Bedeutung sogar noch zunehmen wird, ist bei der Fortentwicklung arbeitsmarktpolitischer Maßnahmen eine verstärkte Beachtung notwendig.

## **Zuwanderung**

Betrachtet man die mittlerweile intensivere Debatte um Fragen, die mit dem demographischen Wandel verbunden sind, so steht momentan die Zuwanderung von ausländischen Arbeitskräften in die Bundesrepublik im Zentrum. Zweifellos steht, neben der wichtigen Perspektive der Schaffung verlässlicher Rahmenbedingungen für Einwanderer (aber auch für die einheimische Bevölkerung), als entscheidendes Motiv der „Befürworter“ relativ offener Zuzugsbestimmungen die Beseitigung von vielfach reklamierten Arbeitskräftengpässen im Vordergrund. Dazu ist Folgendes zu sagen:

- Es kommt – auch in Zeiten von Massenarbeitslosigkeit – immer wieder dazu, dass Unternehmen Arbeitskräfte eines gesuchten Qualifikationstyps nur schwer bzw. nicht zu Konditionen, die von ihnen als akzeptabel angesehen werden, finden. Allerdings sind viele der in der Öffentlichkeit gehandelten Zahlen zum „Fachkräftemangel“ umstritten.
- Die Ursachen für den „Fachkräftebedarf“ sind aber bislang eindeutig nicht demographisch bedingt, sondern hängen mit Ungleichgewichten zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage auf regionalen Arbeitsmärkten zusammen. Sie sind zum Teil auch durch zu geringe bzw. in vielen Fällen völlig fehlende eigene Ausbildungs- und insbesondere Fortbildungsanstrengungen der Unternehmen selbst bedingt.
- Viele Ungleichgewichte erklären sich aus nicht ausreichend attraktiven Arbeitsbedingungen bzw. überzogenen Qualifikationserwartungen an Stellenbewerber: Ebenso wenig wie es Unternehmen bzw. Personalverantwortliche gibt, die mit der Qualifikation der vorhandenen Belegschaft bzw. der verfügbaren Arbeitsplatzsuchenden hundertprozentig zufrieden sind, gibt es Belegschaften, die keinerlei Verbesserungsmöglichkeiten bei ihren Arbeitsbedingungen, ihrer Entlohnung sowie ihren Aufstiegs- und Qualifizierungschancen sehen.

Unter diesen Bedingungen kann ein gezielter und gesteuerter „Import“ von Arbeitskräften eines bestimmten Qualifikationstyps durchaus sinnvoll sein. Zuwanderung darf aber – solange es einen hohen Arbeitskräfteangebotsüberhang gibt (und das wird nach allen ernstzunehmenden Prognosen der Arbeitsmarktbilanz noch sehr lange der Fall sein) – nicht dazu führen, dass die notwendigen Anreize, die erforderlichen Qualifikationen aus dem verfügbaren inländischen Arbeitskräftepotenzial herauszubilden (insbesondere auch durch die gezielte Förderung Älterer), verloren gehen. Schon eine gezielte Öffnung des Arbeitsmarkts ist also nur unter bestimmten Voraussetzungen sinnvoll, bei einer ungesteuerten Zuwanderung wären die Negativwirkungen um so ausgeprägter.

Nachdem von wichtigen Akteuren nicht zuletzt auf eine schnelle und verstärkte Zuwanderung aus den osteuropäischen EU-Beitrittsländern gesetzt wird, muss zusätzlich darauf hingewiesen werden, dass sich eine starke Zuwanderung aus diesen Ländern nicht nur bei uns unmittelbar

nachteilig auswirken würde. Zu erwarten sind vielmehr auch dort negative Effekte, da dann mit erheblichem Aufwand ausgebildete Fachkräfte gerade in einer Phase verloren gehen, in der sie beim anstehenden „Aufholprozess“ dringend benötigt werden<sup>48</sup>.

## Ergebnistransfer

Wie kann sichergestellt werden, dass nicht nur nützliche Erkenntnisse über bewährte betriebliche Konzepte zum erfolgreichen Einsatz alternder Belegschaften, zur Sicherung der Innovationsfähigkeit oder über eine „alternsgerechte Personalpolitik“ erarbeitet und dokumentiert werden, sondern – soweit möglich – auch einer möglichst breiten Nutzung zugeführt werden können?

In der Mehrzahl der Projekte des Transfer-Verbundes, aber auch in vielen anderen Förderschwerpunkten wird ein besonderer Wert auf die Identifikation, Analyse und Beschreibung exzellenter Fälle (best- bzw. good-practice-Konzept) gelegt. Dieser Ansatz hat zweifellos seine Vorteile, gerade im Hinblick darauf, dass die wichtige Zielgruppe der betrieblichen Praktiker für Beispielfälle leichter zu interessieren ist, als für umfassende detaillierte Untersuchungsberichte. Die Angebote, den Erfahrungsaustausch unter solchen „Good-Practice-Unternehmen“ zu fördern, ist für die Betroffenen zweifellos attraktiv und kann dazu beitragen, dass durch wechselseitiges Lernen und entsprechende Kooperation aus „good“ schließlich „better“-practice wird.

Wenn es darum geht, eine möglichst große Breitenwirkung zu erzielen, dürfen aber einige Begrenzungen, die mit diesem Ansatz verbunden sind, nicht übersehen werden. Zum einen ist der Anteil unter den Betrieben (aber auch anderen Institutionen) insgesamt eher begrenzt, bei dem die Verfügbarkeit musterhafter Lösungsbeispiele allein ausreicht, um einen entsprechenden Veränderungsprozess nicht nur anzustoßen, sondern auch zu einem erfolgreichen Abschluss zu führen. Das gilt insbesondere für die große Zahl der kleinen und mittleren Unternehmen, die – wie auch in diesem Band gezeigt – für eine erfolgreiche Bewältigung des demographischen Wandels besonders wichtig, zugleich aber meist relativ schlecht darauf vorbereitet und dafür ausgestattet sind.

Will man – was unbedingt angezeigt ist – solche Unternehmen in größerem Umfang erreichen, dann darf man beim Verfügbarmachen von Beispielfällen nicht stehen bleiben. Dann kommt es vielmehr darauf an, einen nächsten Schritt anzuschließen, bei dem solche Beispiele in verschiedener Perspektive analysiert, verglichen und insbesondere auf die je spezifischen Voraussetzungen ihres Zustandekommens hin befragt werden. Damit wäre es dann möglich, den Betrieben, die „sich ein Beispiel nehmen wollen“, entscheidende Fragen zu beantworten: etwa ob sie einigermaßen vergleichbare Bedingungen (z. B. bezüglich der Produktionsmittel, der

---

48 Der Schaden würde aber nicht nur dort auftreten, sondern mit dem Beitritt in die EU wiederum auf die übrigen EU-Staaten zurückschlagen, weil im Sinne der zentralen und mittelfristig gänzlich unausweichlichen Angleichung der Lebensverhältnisse in den Mitgliedsländern, dorthin wiederum höhere Fördermittel fließen müssten.



Qualifikation der Belegschaft oder der Ergiebigkeit des regionalen Arbeitsmarktes) bereits haben oder jedenfalls über die Mittel verfügen bzw. sie mobilisieren können, um diese Bedingungen herzustellen. Damit wäre auch eine Voraussetzung geschaffen, um solche beispielhaften Ansätze danach zu klassifizieren, ob und wie weit sie sich für eine starke Verbreitung eignen.

Verdeutlichen lässt sich das, bezogen auf unseren Gegenstandsbereich, wiederum am Beispiel der „jugendzentrierten Personalpolitik“. Es wird – wie gezeigt – immer Unternehmen geben, die über die Aktionsparameter<sup>49</sup> verfügen, eine derartige Konzeption durchzusetzen. Je kleiner aber die nachrückenden Jahrgänge werden, um so härter trifft diese Verhaltensweise die übrigen Unternehmen, die diese „Rosinen-Picker“-Option nicht haben, und desto problematischer wird eine Nachahmung dieses Rekrutierungsmusters durch weniger attraktive Unternehmen.

## Resümee

Der vorliegende Band konnte und wollte nicht den Anspruch verfolgen, alle bezogen auf das Thema „Demographischer Wandel in der Arbeitswelt“ noch offenen Fragen auch nur zu stellen, geschweige denn sie im Einzelnen zu beantworten. Worum es ging, war an einigen Beispielfeldern zu verdeutlichen, dass es – nicht zuletzt über die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Vorhaben – mittlerweile gelungen ist, die gesellschaftliche Thematisierung des demographischen Wandels voranzutreiben und Handlungsbereitschaft zu fördern. Darüber hinaus konnten auch wichtige Wirkungszusammenhänge transparent gemacht und beispielhafte Lösungskonzepte entwickelt werden. Die Aufgabe der sozialverträglichen und innovationsförderlichen Gestaltung des demographischen Wandels ist damit ein Stück voran gebracht, keineswegs aber vollständig und abschließend gelöst worden. Dazu wird es erforderlich sein, einen sich selbst tragenden und sich mehr und mehr selbst verstärkenden kooperativen Prozess unter Beteiligung aller betroffenen gesellschaftlichen Gruppen in Gang zu bringen. Wenn es gelungen ist, mit dem vorgelegten Band „einen Stein ins Wasser zu werfen“, dessen Wellenschlag diesen Prozess befördert, bei dessen Begleitung und Entwicklung sozialwissenschaftliche Forschung weiterhin eine unterstützende Funktion haben kann, dann hat er seine Aufgabe erfüllt.

---

49 Weit vorne „in der Schlange der Arbeitskräftenachfrager“.

# Literatur

Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L 22/30 vom 21.01.2001.

Astor, M.: Generationen übergreifende Teams im Innovationsprozess. In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001.

Astor, M.: Generationen übergreifende Teams im Innovationsprozess. In: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.): Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002.

Astor, M.; Wessels, J.: Checkliste zur Teambildung im Innovationsprozess. Leitfaden zur „Selbstevaluation von innovativen Unternehmen“. 2002a ([www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)).

Astor, M.; Wessels, J.: Handlungsempfehlungen zur Teambildung im Innovationsprozess. 2002b ([www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)).

Baitsch, C.: Wie kann bei gemischten Altersstrukturen ein gezielter und systematischer Wissenstransfer erfolgen? In: Reif, A.; Täubert, J.; Buck, H.: INVAS – Innovationsfähigkeit im Bereich Montage bei veränderten Altersstrukturen. Dokumentation 2. Chemnitzer Workshop. Chemnitz, 1998.

Barkholdt, C.: Destandardisierung der Lebensarbeitszeit: Eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft? Opladen, 1998.

BDA – Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände: Ältere Mitarbeiter im Betrieb – Ein Leitfaden für Unternehmer. Berlin, 2001.

Behrens, J.; Horbach, A.; Solbrig, B.: Wie Sie Ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können. Oder umgekehrt: Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente – Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002.

Behrens, J.: Handwerktätigkeiten in kleinen Betrieben: bestandener Härte-test für betriebliche und individuelle Laufbahngestaltung. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“ Stuttgart, 2001.

Bisping, P.; Böhme, S.: Aus jung wird alt – immer mehr ältere Arbeitnehmer im Beschäftigungssystem. abf-Steckbrief (1999)8, Landesarbeitsamt Bayern, Nürnberg, 1999.

Blien, U.; Meyer, W.: Bevölkerungsdynamik und Arbeitsmarkt. In: Mueller, U.; Nauck, B.; Diekmann, A. (Hrsg.): Handbuch der Demographie 2. Berlin u.a.O., 2000, S. 1025 ff..

BMBF: Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands. Zusammenfassender Endbericht 2000. Bonn, 2001.

Böhle, F.: Alter und Arbeit – Erwerbsarbeit zwischen Markt und Staat als neue Herausforderung für die Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik. In: Rothkirch v., Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung, Berlin, 2000, S. 310-338.

Bosch, G.; Heinecker, P.; Kistler, E.; Wagner, A.: Arbeitskräftemangel und Facharbeiterknappheit – Deutschland. In: Europäische Kommission (Hrsg.): Europäisches Beschäftigungsobservatorium. Bericht vom Frühjahr 2001. Brüssel, 2001.

Brixy, U.; Gilberg, R.; Hess, D.; Schröder, H.: Was beeinflusst den Übergang von der Arbeitslosigkeit in die Erwerbstätigkeit?, IAB-Kurzbericht (2002)1. Nürnberg, 2002.

Büchel, F.: Unterwertig Erwerbstätige – Eine von der amtlichen Statistik übersehene Problemgruppe des Arbeitsmarktes. In: Schupp, J.; Büchel, F.; Diewald, M. (Hrsg.): Arbeitsmarktstatistik zwischen Realität und Fiktion. Berlin, 1998, S. 113 ff..

Buck, H.: Alternsgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung – ausgewählte Handlungsempfehlungen. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente – Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002.

Buck, H.: Entwicklungsfähige Arbeitsorganisation in der Montage. In: Westkämper, E.; u. a. (Hrsg.): Montageplanung – effizient und marktgerecht. Berlin u. a. O., 2001a, S. 113-135.

Buck, H.: Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel – Ziele und Herausforderungen. In: Bullinger H.-J. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001b.

Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001.

Bullinger, H.-J.: Arbeit der Zukunft. In: Fraunhofer IAO (Hrsg.): Arbeit der Zukunft produktiv und attraktiv gestalten. Tagungsband, Stuttgart, 25.04.2001.

Bullinger, H.-J.; Witzgall, E. (Hrsg.): Qualifikationsmanagement in der Produktion. Pläne und Werkzeuge für die Baustelle lernende Organisation. Stuttgart, 2002 (i.E.).

Bundesanstalt für Arbeit: Ältere Arbeitnehmer – Kompetent, leistungsstark und flexibel. ibv (2001)44, Nürnberg, 2001a.

Bundesanstalt für Arbeit: Arbeitsmarkt in Zahlen. Strukturanalyse – September 2001. Arbeitslose – Vorläufige Ergebnisse. Nürnberg, 2001b.

Bundesanstalt für Arbeit: Daten zu den Eingliederungsbilanzen 2000. Sondernummer ANBA 15.08.2001. Nürnberg, 2001c.

Bundesanstalt für Arbeit: Daten zu den Eingliederungsbilanzen 2000. ANBA 28.06.2001. Nürnberg, 2001d.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Berichtssystem Weiterbildung VIII – Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn, 2001

Bundesregierung: Bündnis für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit. 2001, ([www.bundesregierung.de/top/sonstige/Schwerpunkte/Buendnis\\_fuer\\_Arbeit/ix7274\\_.htm](http://www.bundesregierung.de/top/sonstige/Schwerpunkte/Buendnis_fuer_Arbeit/ix7274_.htm)).

Clemens, W.: Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanressource? Opladen, 2001.

Coomans, G.: Die Alterung der arbeitenden Bevölkerung in Europa – Fragen und Prioritäten. In: Bullinger H.-J. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001.

Deutscher Bundestag: Herausforderungen Unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik. Zwischenbericht der Enquete-Kommission Demographischer Wandel. Bonn, 1994.

Deutscher Bundestag: Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik. Zweiter Zwischenbericht der Enquete-Kommission Demographischer Wandel. Bonn, 1998.

- Deutscher Bundestag: Jahresgutachten 2001/02 des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, BTDr 14/7569. Bonn, 2001.
- Deutscher Bundestag: Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland – Elfter Kinder- und Jugendbericht – mit der Stellungnahme der Bundesregierung, BTDr 14/8181. Bonn, 2002.
- Döhl, V.: Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen – Potenziale und Barrieren. In: Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.): Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002.
- Dostal, W.: Demographie und Arbeitsmarkt 2010 – Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft. In: Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001.
- Eichhorst, W.; Profit, S.; Thode, E. u. a.: Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Bericht der Arbeitsgruppe Benchmarking und der Bertelsmann Stiftung. Berlin u. a. O., 2001.
- Emnid: Übergang in den Ruhestand, Tabellenband. Bielefeld, 1996.
- Engelbrech, G.; Jungkunst, M.: Erziehungsurlaub. Hilfe zur Wiedereingliederung oder Karrierehemmnis? IABKurzbericht (2001)11, Nürnberg, 2001.
- Engelen-Kefer, U.: Gemeinsame Betriebsinitiativen für Ältere sind gefragt. Gastbeitrag in der Frankfurter Rundschau vom 24.10.01.
- Europäische Kommission: Beschäftigung in Europa 2001. Jüngste Tendenzen und Ausblick in die Zukunft. Luxemburg, 2001b.
- Europäische Kommission: Entwicklungsszenarien für die Erwerbsbevölkerung in den Regionen. Die Erwerbsbevölkerung in den Regionen der EU: Jüngste Entwicklungen und künftige Perspektiven, Eurostat – Pressemitteilung Nr. 20, Luxemburg, 2001a.
- European Commission: Employment in Europe in 1999. Brüssel, 2000.
- Fröhner, K.-D.; Nawroth, K.: Im Zentrum der betrieblichen Innovation: Jüngere und ältere Innovierer in Produktentwicklung und Konstruktion. In: Köchling, A., u. a. (Hrsg.): Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften. Mering, 2000.
- Fröhner, K.-D.; Nawroth, K.; Hamad, B. O.: Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer. In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001.
- Ganz, W. (Hrsg.): Personal- und Organisationsentwicklung heute. Ergebnisse einer Befragung deutscher Unternehmen. Stuttgart, 2002.
- Gertz, W.: Die Zeit-Bombe. In: Financial Times Deutschland vom 02.11.2001.
- Hacker, W.; Richter, P.: Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Ein Konzept in Entwicklung. In: Frei, Felix; Udris, Ivars (Hrsg.): Das Bild der Arbeit. Bern u. a. O., 1990.
- Henning, K.: Ingenieurmangel gefährdet den Technologiestandort Deutschland. In: VDI-Nachrichten vom 18.01.02.
- Heusgen, H.: Persönliche Standortbestimmung mit KOMPASS. 2001, ([www.heusgen.com](http://www.heusgen.com)).

- Hilpert, M.; Niekolay, B. (Hrsg.): Probleme älterer Arbeitsuchender in der Region. Der demografische Wandel als Herausforderung für neue Beschäftigungsstrategien. Stadtbergen, Augsburg, 2001.
- Huber, A.: Betriebliche Gesundheitsförderung im Kontext altersgerechter Gestaltung von Gruppenarbeit. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente – Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002.
- Hundt, D.: Potenzial älterer Arbeitnehmer verstärkt nutzen. Gastbeitrag in der Frankfurter Rundschau vom 23.10.01.
- Infratest; ISG: Arbeitnehmer in der Spätphase ihrer Erwerbstätigkeit. Analyse der Ergebnisse von Repräsentativerhebungen bei ehemaligen Arbeitnehmern, bei Betrieben (Geschäftsleitungen) und bei Betriebs- und Personalräten. München, Köln, 1981.
- Jasper, G.; Rohwedder, A.; Schletz, A.: Innovieren mit alternden Belegschaften. In: Moser, J.; Nöbauer, B.; Seidl, M. (Hrsg.): Vom alten Eisen und anderem Ballast. München, Mering, 2001.
- Karazman, R.: Beispiele für ein Programm zur Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer. Vortragsmanuskript. In: Wettbewerbsvorteil Gesundheit – Betriebliche Gesundheitsförderung und die Zukunft der Arbeit. Tagung 06. – 07.11. 2000 in Köln, BKK Bundesverband, Köln, 2000.
- Kistler, E.; Mendius, H. G.; Miethe, H. (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. SAMF-Jahrestagung 2001, Stuttgart, 2002 (i.E.).
- Kistler, E.; Schönwälder, T.: Die alternde Gesellschaft in Deutschland und in der europäischen Union erzwingt ein lebenslanges Lernen. In: Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen (Hrsg.): Lebenslanges Lernen. Expertisen zu lebenslangem Lernen – Lebensarbeitszeiten – Lebensweiterbildungskonten. Berlin, 2001.
- Klemm, K.: Perspektive – Akademikermangel. Hek. Manuskript. Essen, 2001.
- Köchling, A.: Alt und Jung im Betrieb. Intergenerative Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor. In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001.
- Köchling, A.: Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme im Unternehmen. Dortmund, 2002a (i.E.).
- Köchling, A.: Projekt Zukunft. Lebensarbeitsmodelle. Dortmund, 2002b (i.E.).
- Köchling, A.; Volkholz, V.: Projekt Zukunft. Die Altersschere revolutioniert die Personalpolitik. Dortmund, 2002 (i.E.).
- Koller, B.: Das Rentenalter wurde angehoben – zieht der Arbeitsmarkt mit? Eine Analyse zum Übergang in Rente, zu Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit Älterer. IAB Werkstattbericht (2001)7, Nürnberg, 2001.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Beurteilung der Umsetzung der Beschäftigungspolitischen Leitlinien 2001. Begleitdokument zum Gemeinsamen Beschäftigungsbericht 2001. SEK (2001)1398, Brüssel, 2001.
- Krämer, K.: Lebensarbeitszeitgestaltung zur Vereinbarkeit von Alter & Erwerbsarbeit – am Beispiel der Altenpflege. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente – Konzepte gesundheits- und altersgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002a.

- Krämer, K.: Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege – Handlungsleitfaden für eine altersnsgerechte Personalentwicklung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002b.
- Lippe-Heinrich, A.: Flexibles Altern – Instrumente, Erfahrungen und Gestaltungsansätze zu den Auswirkungen des demographischen Wandels auf handwerkliche Klein- und Mittelbetriebe. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001.
- Lünstroth, U.: Beratung von software-entwickelnden Unternehmen zu Folgen altersstrukturellen Wandels (SUFÄW). In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001.
- Maier, G.: Altersintegratives Personalmanagement. Foliensatz vom 14.11.2001.
- Mendius, H. G.: Personalentwicklung im Handwerk vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung. Foliensatz, 2002 ([www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)).
- Mendius, H. G.: Das Handwerk und seine Beschäftigten – Verlierer des demographischen Umbruchs? In: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Aus Politik und Zeitgeschichte B 3-4, Bonn, 2001.
- Mendius, H. G.: Arbeitsplatzsicherung für ältere Arbeitskräfte – Zur Wirkung von Bestandsschutzvereinbarungen bei wechselnden Beschäftigungsbedingungen. In: Dohse, K. u. a. (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer zwischen Unternehmensinteressen und Sozialpolitik. Frankfurt, New York, 1982.
- Mendius, H. G.; Schütt, P.: Handwerk vor großen Herausforderungen – Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrument zur Bewältigung der demographischen Herausforderung. München, 2002.
- Mendius, H. G.; Weimer, S.: Handwerk und Arbeitsmarkt: auch die Arbeitskosten entscheiden über die Zukunftsfähigkeit. In: Klose, H.-U.; Ax, Ch. (Hrsg.): Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft. Reihe: forum demographie und politik. Bonn, 1998.
- Mohr, H.; Wolff, H.: Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit – Leitfaden für überbetriebliche Akteure. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002.
- Morschhäuser, M.: Betriebliche Gesundheitsförderung angesichts des demographischen Wandels. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente – Konzepte gesundheits- und altersnsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002.
- Morschhäuser, M.: Altersnsgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In: Behrens, J.; Morschhäuser, M.; Viebrock, H.; Zimmermann, E.: Länger erwerbstätig – aber wie? Opladen, 1999a, S. 20f..
- Morschhäuser, M.: Grundzüge altersnsgerechter Arbeitsgestaltung. In: Gussone, M., Huber, A., Morschhäuser, M., Petrenz, J.: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt am Main, 1999b.
- Morschhäuser, M.; Schmidt, E.: Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement angesichts alternder Belegschaften – Handlungshilfe zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung und von Gesundheitsworkshops. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002.
- Munz, S.; Ochel, W.: Fachkräftebedarf bei hoher Arbeitslosigkeit. Studie im Auftrag des Bundesministeriums des Innern. Unabhängige Kommission „Zuwanderung“. München, 2001.
- Nawroth, K.: Unterstützen die Arbeitsstrukturen im F & E-Bereich jüngere und ältere Innovierer? Vortragsmanuskript, 2001 ([www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)).

- o. A.: Der Blick auf das Kompetenzbarometer. Stuttgarter Zeitung vom 30.12.2000.
- OECD: Education at a Glance 2001. OECD Indicators. Paris, 2001.
- OECD: Reforms for an Ageing Society. Social Issues. Paris, 2000.
- OECD: Wahrung des Wohlstands in einer alternden Gesellschaft. Paris, 1999.
- Oesterreich, R.: Wie kann bei gemischten Altersstrukturen ein gezielter und systematischer Wissenstransfer erfolgen? In: Reif, A.; Täubert, J.; Buck, H.: INVAS – Innovationsfähigkeit im Bereich Montage bei veränderten Altersstrukturen. Dokumentation 2. Chemnitzer Workshop. Chemnitz, 1998.
- Pack, J.; Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H. G.; Morschäuser, M.; Wolff, H.: Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. 2. Aufl., Bonn, 2000.
- Packebusch, L.; Weber, B.: Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben. In: Buck, H.; Schletz, A. (Hrsg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001a.
- Packebusch, L.; Weber, B.: Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht? In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.) Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001b.
- Pfäfflin, H.: Beschäftigungssicherung oder Transfermaßnahmen? Zu neuen Tendenzen der betrieblichen Arbeitsmarktpolitik. In: IMU-Akzente Nr. 7, 2001.
- Prognos AG: Prognos Deutschland Report Nr. 2. Die Bundesrepublik Deutschland 2005 – 2010 – 2020. Basel, 1998.
- Projektbeirat des Förderschwerpunktes „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“ (Böhle, F. u. a.): Stellungnahme des Beirats zu den Ergebnissen und der Fortführung des Förderschwerpunktes des BMBF „Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit“. Manuskript, 1999 ([www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)).
- Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.): Handlungsanleitungen für eine altersngerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002.
- Rehbein, I.: Gesundheitsgefahren am Arbeitsplatz. 2001 ([www.wido.de/Praevention/VAG/Mitbefr/index.html](http://www.wido.de/Praevention/VAG/Mitbefr/index.html)).
- Reif, A.; Täubert, J.; Buck, H.: INVAS – Innovationsfähigkeit im Bereich Montage bei veränderten Altersstrukturen. Dokumentation 2. Chemnitzer Workshop. Chemnitz, 1998.
- Reinberg, A.; Hummel, M.: Stillstand ist Rückschritt. Wirtschaftlicher und demographischer Wandel erfordern einen neuen Anlauf in den Bildungsanstrengungen auf allen Ebenen. IAB Kurzbericht (2001)8, Nürnberg, 2001.
- Reindl, J.: Betriebliche Innovationsmilieus und das Alter(n) der technischen Intelligenz. In: Köchling A. u. a. (Hrsg.): Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften. München und Mering, 2000.
- Reuße, M.: Erfahrungen aus dem Thüringer Programm „50-plus“, in: Huber, A.; Kistler, E.; Papies, U. (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin, Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002.
- Rössel, G.; Schäfer, R.; Wahse, J.: Zum Wandel der Alterspyramide der Erwerbstätigen in Deutschland. Frankfurt, New York, 1999.

- Roloff, J.: Die demographische Entwicklung in den Bundesländern Deutschlands, Materialien zur Bevölkerungswissenschaft, Heft 100, Wiesbaden, 2000.
- Rothkirch, v., Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit – Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin, 2000.
- Rubery, J.; Smith, M.: Das europäische Arbeitskräfteangebot der Zukunft. Luxemburg, 1999.
- Rürup, B.; Klopffleisch, R.: Bevölkerungsalterung und Wirtschaftswachstum: Hypothesen und empirische Befunde. In: Grünheid, E.; Höhn, C. (Hrsg.): Demographische Alterung und wirtschaftliches Wachstum. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung, Opladen, 1999.
- Schaefer, R.; Wahse, J.: Beschäftigung, Fachkräfte und Produktivität – Differenzierte Problemlagen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt. Ergebnisse der fünften Welle des IAB-Betriebspanels Ost 2000, IAB Werkstattbericht (2001)8. Nürnberg, 2001.
- Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bonn, 2001.
- Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen (Hrsg.): Lebenslanges Lernen. Expertisen zu lebenslangem Lernen – Lebensarbeitszeiten – Lebensweiterbildungskonten. Schriftenreihe Bd. 44, Berlin, 2001.
- Siemann, Ch.; Braun, M.: In der demographischen Falle. In: Süddeutsche Zeitung vom 23.02.2002.
- Sing, D.: Der demographische Wandel und das zukünftige (insbesondere weibliche) Arbeitskräfteangebot. In: Huber, A.; Kistler, E.; Papies, U. (Hrsg.): Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2002, S. 65 ff..
- Statistisches Bundesamt: Statistisches Jahrbuch 2001. Stuttgart, 2001.
- Steinmeier, W.: Der demographische Wandel und die Zukunft der Gesellschaft. In: Die Welt. 23.5.2001. Ebenso erschienen unter ([www.bundesregierung.de/top/dokumente/Artikel/ix\\_41910.htm](http://www.bundesregierung.de/top/dokumente/Artikel/ix_41910.htm)).
- Trojaner. Forum für Lernen: Alt und Jung in Unternehmen. Heft 1, 2001.
- Unabhängige Kommission „Zuwanderung“: Zuwanderung gestalten – Integration fördern. Berlin, 2001.
- United Nations: The World Ageing Situation. Exploring a Society for All Ages. New York, 2001.
- Verband Deutscher Rentenversicherungsträger: Rentenversicherung in Zeitreihen. Juli 2001, Frankfurt am Main, 2001.
- Volkholz, V.; Köchling, A.: Strukturwandel in die Zukunft. 2002 ([www.strukturwandel-zukunft.de](http://www.strukturwandel-zukunft.de)).
- Wachtler, G.: Zusammenfassung. Arbeitsgestaltung – ein Mittel zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit. In: Rothkirch, v., Ch. (Hrsg.): Altern und Arbeit – Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin, 2000, S. 426-429.
- Weimer, S.; Mendijs, H. G.; Kistler, E.: Der schleichende demographische Umbruch. In: Frankfurter Rundschau vom 17.02.2001.
- Witte, J.: Alte Erfahrung trifft junges Wissen. In: VDI-Nachrichten vom 17.08.2001.
- Wöste, S.: Wie kommt die „demographische Botschaft“ in die Köpfe des Handwerks? Entwicklung und Erprobung von Weiterbildungsbausteinen, Transferstrategien zum „Demographischen Wandel im Handwerk“. In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur



Bewältigung des demographischen Wandels. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart, 2001.

WSI; INIFES; Forschungsgruppe Tondorf: Bericht zur Berufs- und Einkommenssituation von Frauen und Männern. Materialband. Düsseldorf u. a. O., 2001.

Wolff, H.; Spieß, K.; Mohr, H.: Arbeit – Altern – Innovation. Wiesbaden, 2001.

Zentralverband des Deutschen Handwerks: Beschäftigungspotentiale im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2001. Berlin, 2001, ([www.zdh.de](http://www.zdh.de)).

Zentralverband des Deutschen Handwerks: Das deutsche Handwerk – Daten und Fakten zum Deutschen Handwerk. 2002, ([www.zdh.de](http://www.zdh.de)).

Zimmermann, E.: Alternativen zur Entberuflichung des Alters – Chancen und Risiken für Arbeitnehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen. In: Behrens, B.; Morschhäuser, M.; Viebrock, H.; Zimmermann, E.: Länger Erwerbstätig – aber wie? Wiesbaden, Opladen, 1999.

Zimmermann, K. F.; Bauer, T. K.; Bonin, H. u. a.: Fachkräftebedarf bei hoher Arbeitslosigkeit. Gutachten im Auftrag der Unabhängigen Kommission Zuwanderung der Bundesregierung. Bonn, 2001.

# Kurzdarstellung der Teilprojekte

Nachfolgend sind die am Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ beteiligten Institutionen mit Ihren Projekten, Ansprechpartnern, Hauptergebnissen und Beratungsangeboten tabellarisch aufgeführt. Detaillierte Informationen sind von den aufgeführten Ansprechpartnern zu erhalten.

Aktuelle Ergebnisse und eine Vielzahl von Dokumenten finden sich auf der Projekt-Homepage unter [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de).

## Themenschwerpunkt

### Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit

#### Alt und Jung im Betrieb. Intergenerationelle Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor



**Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung  
mbH Volkholz und Partner**

Friedensplatz 6, 44135 Dortmund

**Annegret Köchling**

e-mail: [koechling@gfah-do.de](mailto:koechling@gfah-do.de)

Tel. 0231-556976-14 Fax 0231-556976-30

[www.gfah.de](http://www.gfah.de)

#### Ziele

Orientierung betrieblicher Personalstrategie an langfristigen Zielen:  
Altersgemischte Personalstruktur, (alters)ausgewogene Personalpolitik

#### Ergebnisse

Drei Beratungsbausteine als Broschüren:

- **Altersschere:** Problemsensibilisierung und Schärfung der Problemwahrnehmung hinsichtlich der demographischen Falle
- **Frühwarnindikatoren:** Darstellungen von auf unterschiedliche Betriebstypen zugeschnittene Lösungswege und Personalkonzepte
- **Lebensarbeitsmodelle:** Umorientierung der Personalarbeit hinsichtlich einer langfristigen Erhaltung der Arbeits- und Innovationsfähigkeit aller Altersgruppen
- Die Dokumente sind auch auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar.

## Dynamische Arbeitsgestaltung für jüngere und ältere Innovierer



**TU Hamburg-Harburg, Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft**  
Eißendorfer Straße 40, 21073 Hamburg

**Prof. Dr. Klaus-Dieter Fröhner**

e-mail: [Arbeitswissenschaft@tu-harburg.de](mailto:Arbeitswissenschaft@tu-harburg.de)  
Tel. 040-42878-3212 Fax 040-42878-2605

[www.tu-harburg.de](http://www.tu-harburg.de)

### Ziele

Beratungskonzept zur dynamischen Arbeitsgestaltung für Innovierer angesichts fehlender Ingenieure, um zum Erhalt von Innovationspotenzialen älterer Ingenieure beizutragen.

### Ergebnisse

- **CD-ROM Dynamische Arbeitsgestaltung:** Tätigkeitsbezogene Unterstützungen für das Zusammenwirken jüngerer und älterer Innovierer in der Produktentwicklung; Fallstudien und Gestaltungsvorschläge
- **Gedruckter Leitfaden:** Sensibilisierungshilfe für Personalleiter, Management und überbetriebliche Multiplikatoren

## Wachsende Innovativität mit allen und für alle Altersgruppen – Beratung von KMU zur Gestaltung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfeldes



**Unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung,  
Personal- und Organisationsentwicklung mbH**  
Großbeerenstraße 89, 10963 Berlin

**Dr. Gerda Jasper**

**Dr. Annegret Rohwedder**

e-mail: [jasper@unique-berlin.de](mailto:jasper@unique-berlin.de)  
e-mail: [rohwedder@unique-berlin.de](mailto:rohwedder@unique-berlin.de)  
Tel. 030-252976-42 Fax 030-252976-41

[www.unique-berlin.de](http://www.unique-berlin.de)

### Ziele

Beratung von KMU mit alterszentrierter Belegschaftsstruktur: Analyse von Innovationspotenzial und hemmenden Faktoren, um die Gestaltung innovationsförderlicher Arbeitsumfelder zu unterstützen.

### Ergebnisse

- Mappe Beratungskonzept
- Leitfaden Sensibilisierungshilfe
- Alle Dokumente sind auch auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar.

**Wachsende Innovativität mit allen und für alle Altersgruppen – Beratung von KMU zur Gestaltung eines innovationsförderlichen Arbeitsumfeldes**



**VDI/VDE Technologiezentrum Informationstechnik GmbH**  
Rheinstraße 10 B, 14513 Teltow

**Dr. Jan Wessels**

e-mail: [wessels@vdivde-it.de](mailto:wessels@vdivde-it.de)

Tel. 03328-435-229 Fax 03328-435-216

[www.vdivde-it.de](http://www.vdivde-it.de)

**Ziele**

Entwicklung eines Beratungsinstruments zur altersgemischten Teambildung im Innovationsprozess auf der Grundlage einer Integration von Innovations- und Personalmanagement

**Ergebnisse**

- Checkliste Teambildung im Innovationsprozess – Leitfaden zur Selbstevaluation von innovativen Unternehmen
- Foliensatz Handlungsempfehlungen Teambildung im Innovationsprozess
- Alle Dokumente sind auch auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar.

## Themenschwerpunkt

### **Altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik**

#### **Beratung von software-entwickelnden Unternehmen zu Folgen altersstrukturellen Wandels**



**BTU Cottbus, Lehrstuhl Technikphilosophie**

Postfach 101344, 03013 Cottbus

**Prof. Dr. Klaus Kornwachs**

e-mail: [korn@tu-cottbus.de](mailto:korn@tu-cottbus.de)

Tel. 0355-69-2135 Fax 0355-69-3323

[www.physik.tu-cottbus.de/ztg/Techphil/index.html](http://www.physik.tu-cottbus.de/ztg/Techphil/index.html)

#### **Ziele**

Sensibilisierung der Personalverantwortlichen, der Softwareentwickler und der überbetrieblichen Akteure. Lösungen für die Laufbahnentwicklung, die Weiterbildung und die Rolle älterer Software-Entwickler.

#### **Ergebnisse**

- Broschüre mit Konzepten, Handlungsanleitungen, Check-Listen und Selbsttest für Software-Unternehmen und Softwareentwickler zur betrieblichen Integration älterer Entwickler.
- Texte zu: altersgemischter Teambildung, Mitarbeiterentwicklung, Weiterbildungsmanagement, Tätigkeitswechseln und Laufbahnplanung
- Alle Dokumente sind auch auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar

#### **Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer im Generationenaustausch**

# ISIS

**Institut für Supervision, Institutionsberatung und  
Sozialforschung**

Lichtensteinstr. 4, 60322 Frankfurt a. M.

**Prof. Dr. Johann Behrens**

e-mail: [johann.behrens@medizin.uni-halle.de](mailto:johann.behrens@medizin.uni-halle.de)

Tel. 069-5970593 Fax 069-558535

[www.isis-institut.de](http://www.isis-institut.de)

#### **Ziele**

Konzeptentwicklung für eine längere produktive Verweildauer in Dienstleistungs- und Industriebranchen

#### **Ergebnisse**

- Beratungs- und Sensibilisierungs-Konzepte und Materialien
- Konzepte für branchenübergreifende intermediäre Akteure

## Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben



**Hochschule  
Niederrhein**

*Niederrhein University  
of Applied Sciences*

**Hochschule Niederrhein,  
FB 09 Wirtschaftsingenieurwesen  
Arbeitsgruppe KMU**

Webschulstr. 33, 41065 Mönchengladbach

**Prof. Dr. Lutz Packebusch**

**Birgit Weber**

e-mail: lutz.packebusch@hs-niederrhein.de

e-mail: birgit.weber@hs-niederrhein.de

Tel. 02161-186-914

Tel. 02161-186-917 Fax 02161-186-928

[www.hs-niederrhein.de](http://www.hs-niederrhein.de)

### Ziele

Entwicklung eines modularen Personalmanagement-Konzepts für den Handwerksbereich, das auf erfolgreiche Rekrutierung, Bindung und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Renteneintrittsalter zielt.

### Ergebnisse

- Praktischer Ratgeber mit Handlungshilfen für Betriebe
- Seminarbausteine für die Führungskräfteausbildung und -weiterbildung
- Foliensätze
- Die Dokumente werden auch auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar gemacht.

## Altersgerechte, flexible Arbeit im Handwerk

Zukunftswerkstatt e.V.  
der Handwerkskammer Hamburg



**Zukunftswerkstatt e.V. der Handwerkskammer Hamburg**

Goetheallee 9, 22765 Hamburg

**Stephanie Wöste**

e-mail: [swoeste@hwk-hamburg.de](mailto:swoeste@hwk-hamburg.de)

Tel. 040-35905-764 Fax 040-35905-434

[www.hwk-hamburg.de/HWK/alfih/index.htm](http://www.hwk-hamburg.de/HWK/alfih/index.htm)

### Ziele

Entwicklung individueller Strategien in Handwerksbetrieben für Arbeitnehmer ab 40 mit Fortbildungs- und Beratungskonzepten im Bereich der kooperativen Leistungserbringung und des Facility-Managements.

### Ergebnisse

- Fortbildung für Gesellen und Führungskräfte zu Problemen und Chancen des demographischen Wandels
- Fortbildungen in Kooperationsmanagement
- Dokumente sind auch auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar.

## Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege



**Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.**

Evinger Platz 13, 44339 Dortmund

**Dr. Frerich Frerichs**

**Katrin Krämer**

e-mail: [frerichs@pop.uni-dortmund.de](mailto:frerichs@pop.uni-dortmund.de)

e-mail: [kraemer.katrin@gmx.de](mailto:kraemer.katrin@gmx.de)

Tel. 0231-728488-17

Tel. 0231-728488-21 Fax 0231-728488-55

[www.uni-dortmund.de/FFG](http://www.uni-dortmund.de/FFG)

### Ziele

Entwicklung von Lebens-Arbeitszeitmodellen in der Altenpflege, die einen längeren Verbleib im Beruf erlauben und eine verbesserte Integration von Arbeit, Qualifikation und Freizeit ermöglichen.

### Ergebnisse

- Handlungsleitfaden Lebensarbeitszeitgestaltung
- Checkliste zur Selbstbeurteilung
- Fragebogen für eine Mitarbeiterbefragung
- Die Dokumente sind auch auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar.

## Beratungsstrategien für eine altersngerechte Arbeits- und Personalpolitik



**Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.**

Trillerweg 68, 66117 Saarbrücken

**Dr. Martina Morschhäuser**

e-mail: [morschhaeuser@iso-institut.de](mailto:morschhaeuser@iso-institut.de)

Tel. 0681-95424 24 Fax 0681-95424 27

[www.iso-institut.de](http://www.iso-institut.de)

### Ziele

Entwicklung von Maßnahmen altersngerechter Arbeits- und Personalpolitik hinsichtlich Gesundheitsmanagement, Qualifikationskonzepten und Unternehmensleitlinien.

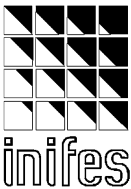
### Ergebnisse

- Foliensatz für betriebliche Veranstaltungen
- Broschüre: Handlungshilfe beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement
- Broschüre: Handlungshilfe Strategien zur altersngerechten Gestaltung von Gruppenarbeit
- Alle Ergebnisse sind auch auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar.

## Themenschwerpunkt

### **Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere**

#### **Sensibilisierung und Aktivierung für die Probleme älterer Erwerbspersonen in der Region**



#### **Internationales Institut für empirische Sozialökonomie**

Haldenweg 23, 86391 Stadtbergen

#### **Prof. Dr. Ernst Kistler**

e-mail: [inifes@t-online.de](mailto:inifes@t-online.de)

Tel. 0821-431052-54 Fax 0821-432531

[www.inifes.de](http://www.inifes.de)



#### **Institut für sozialökonomische Strukturanalysen**

Torstraße 178, 10115 Berlin

#### **Prof. Dr. Jürgen Wahse**

e-mail: [soestra@soestra.de](mailto:soestra@soestra.de)

Tel. 030-2807167 Fax 030-2807166

[www.soestra.de](http://www.soestra.de)

#### **Ziele**

Information, Sensibilisierung und Aktivierung regionaler Öffentlichkeiten und Akteure über die Probleme älterer Erwerbspersonen durch Veranstaltungen, Veröffentlichungen und Initiativen für von Arbeitslosigkeit Bedrohte, für Arbeitslose und die „Stillen Reserven“.

#### **Ergebnisse**

- Foliensatz zur Arbeitsmarktsituation und zur Thematik älterer Arbeitsloser
- Fragebogen für Betriebsbefragungen
- Dokumentation und Materialien für Veranstaltungen
- Zahlreiche Dokumente sind auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar.



## **Altautoprobleme lösen und Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer im Kfz-Bereich schaffen**



### **Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.**

Jakob-Karl-Str.9, 80796 München

**Dr. Hans Gerhard Mendius**

**Dr. Stefanie Weimer**

e-mail: [hans.mendius@isf-muenchen.de](mailto:hans.mendius@isf-muenchen.de)

e-mail: [stweimer@t-online.de](mailto:stweimer@t-online.de)

Tel. 089-272921-44

Tel. 06131-45100 Fax 089-272921-60

[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

### **Ziele**

Exemplarischer Lösungsansatz zur Schaffung von Arbeitsplätzen, bei denen auf die beruflichen Qualifikationen und das Erfahrungswissen Älterer von Arbeitslosigkeit Bedrohter zurückgegriffen werden kann.

### **Ergebnisse**

- Handlungshilfe für Mobilisierungsprozesse
- Foliensatz: Demographischer Wandel – Was kommt auf das Handwerk zu?
- Dokumentation Fachgespräch
- Die Dokumente sind auch auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar.

## **Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren für die Probleme älterer Erwerbspersonen – Potenziale und Barrieren**



### **Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V.**

Jakob-Karl-Str.9, 80796 München

**Dr. Volker Döhl**

e-mail: [volker.doehl@isf-muenchen.de](mailto:volker.doehl@isf-muenchen.de)

Tel. 089-272921-0 Fax 089-272921-60

[www.isf-muenchen.de](http://www.isf-muenchen.de)

### **Ziele**

Ermittlung der Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen nichtöffentliche Arbeitsmarktmediatoren bereit und fähig sind, ihre Leistungen verstärkt auch auf ältere Arbeitskräfte auszuweiten

### **Ergebnisse**

- Broschüre Sensibilisierung privater Personaldienstleister
- Dokumente sind auch auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar.

Themenschwerpunkt

## **Aktivierung intermediärer Institutionen**

**Sensibilisierung und Aktivierung überbetrieblicher Akteure  
zu den Problemen des Alters in der Erwerbsarbeit**



### **Prognos AG**

Missionsstrasse 62, CH-4012 Basel

### **Henrike Mohr**

e-mail: [henrike.mohr@prognos.com](mailto:henrike.mohr@prognos.com)

Tel. (+41)61-32733-70 Fax (+41)61-32733-00

[www.prognos.com](http://www.prognos.com)

### **Ziele**

Aktivierung überbetrieblicher Akteure zur Unterstützung einer alternsgerechten Erwerbstätigkeit und Umsetzung konkreter Maßnahmen mit ausgewählten Intermediären

### **Ergebnisse**

- Leitfaden: Hilfestellungen für überbetriebliche Akteure
- Arbeitspapiere für Bildungswerke, Gewerkschaften, Kammern und Berufsgenossenschaften
- Alle Dokumente sind auch auf [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de) verfügbar.

## Koordination

### Zentrale Anlaufstelle für den Projektverbund



**Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO)**  
Nobelstraße 12, 70596 Stuttgart

**Hartmut Buck**

**Alexander Schletz**

e-mail: [hartmut.buck@iao.fhg.de](mailto:hartmut.buck@iao.fhg.de)

e-mail: [alexander.schletz@iao.fhg.de](mailto:alexander.schletz@iao.fhg.de)

Tel. 0711-970-2053

Tel. 0711-970-2184 Fax 0711-970-2299

[www.pm.iao.fhg.de](http://www.pm.iao.fhg.de)

### Ziele

Sensibilisierung für die Herausforderungen und Chancen des demographischen Wandels in der Erwerbsarbeit. Verbreitung von Lösungskonzepten und Ergebnissen sowie Stimulierung der öffentlichen Diskussion.

### Ergebnisse

- Bereitstellung eines breiten und aktuellen Informationspools auf der Homepage des Projekt-Verbunds [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)
- Herausgabe und Redaktion der Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“.
- Vernetzung unterschiedlicher Aktivitäten und Akteure im Themenbereich sowie Ergebnistransfer durch Tagungen und Veranstaltungen.

**Weitere Auskünfte zu den Inhalten des Gesamtvorhabens erteilen:**

**DLR – Projektträger des BMBF**

Südstraße 125, 53175 Bonn

Dr. Günter Neubauer, Tel. (02 28) 38 21-1 45, e-mail: guenter.neubauer@dlr.de

**Fraunhofer IAO – Institut Arbeitswirtschaft und Organisation**

Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart

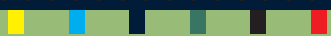
Hartmut Buck, Tel. (07 11) 9 70-20 53, e-mail: hartmut.buck@iao.fhg.de

Alexander Schletz, Tel. (07 11) 9 70-21 84, e-mail: alexander.schletz@iao.fhg.de

[www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programmes „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“ gefördert.

Förderkennzeichen: 01HH9901/0



# **Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit**